

1 | 2014

schulblatt



Schule leiten, führen und verwalten



Bild: Peter Hinderling

Editorial

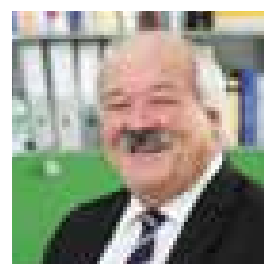
Liebe Leserin
Lieber Leser

Leiten, führen, verwalten. Langweilig wird es unseren Schulleiterinnen und Schulleitern bei diesen unterschiedlichen und anspruchsvollen Aufgaben sicher nicht. Und doch höre ich in Lehrerkreisen immer wieder, ohne Schulleitungen sei alles viel einfacher gewesen. Manche Politiker sehen sie lediglich als Ursache für Kostensteigerungen im Bildungswesen. Ganz anders die Einschätzungen der Schulpräsidentinnen und Schulpräsidenten: Für sie ist Schulführung ohne Schulleitungen nicht mehr vorstellbar. Was nützen uns also die Schulleitungen? Wer sind sie? Wie funktionieren sie? Wie können sie den Schulbetrieb stärken? Nach über einem Jahrzehnt Erfahrung im Kanton Thurgau widmet sich das vorliegende Schulblatt Fragen rund um die Schulleitungen. Es ist geplant, die Einführung von Schulleitungen einer objektivierenden, systematischen Evaluation zu unterziehen, sobald es die finanziellen Verhältnisse des Kantons zulassen.

Gute Führung erfolgt in der persönlichen Begegnung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Sie vereinbart individuelle und gemeinsame Ziele, orientiert sich an vorhandenen Ressourcen, stärkt das Selbstvertrauen der Mitarbeiter und motiviert zum eigenständigen, verantwortungsbewussten Handeln. Jedoch: Darf sich Führung darauf beschränken? Das Gesetz über die Volksschule erteilt den Schulleitungen auch die Aufgabe, die Schulqualität zu fördern und übergeordnete Vorgaben umzusetzen. In diesen Zusammenhängen bedeutet Führen auch Lenken, Anweisen und Sanktionieren. Wie sind diese unterschiedlichen Rollen unter einen Hut zu bringen? Dasselbe Spannungsfeld besteht beim Leiten. Gute Leitung inspiriert durch intelligente und nachvollziehbare Visionen. Sie dient der Sinnstiftung. Leiten bedeutet auch, zu regeln und Grenzen zu setzen. Ähnlich das Verwalten: Gute Verwaltung schafft schlanke Prozesse und entlastet die Lehrpersonen. Im Zusammenhang mit der Qualitätssicherung bedeutet Verwaltung beispielsweise auch, Rechenschaft einzufordern.

Lehrpersonen brauchen Stärkung, Inspiration und Entlastung. Die politische und gesellschaftliche Forderung nach Effizienz, Transparenz und Sicherheit ruft gleichzeitig nach Kontrolle, verbindlichen Vorgaben und mehr Berichterstattung. Es gilt hier einen Ausgleich zu finden. Eine Gratwanderung, für die wir die Schulleiterinnen und Schulleiter bewundern. Die Kunst liegt wohl darin, Vertrauen entgegenzubringen, die stärkende Seite in den Vordergrund zu stellen und doch – wenn nötig – auch kritisch und bestimmt zu agieren. Dreh- und Angelpunkt dieser doppelten Führungs-, Leitungs- und Verwaltungsarbeit ist die Personalführung. Ein sorgfältiger und fördernder Umgang mit dem Personal, kluge Rekrutierungen und eine langfristige Personalplanung schaffen das vertrauensvolle Umfeld, in dem die stärkende, empathische Rolle und der Auftritt mit kritischem Blick nebeneinander Platz finden.

Schulische Führungs-, Leitungs- und Verwaltungstätigkeit zielt letztlich nicht auf Wachstum, Umsatz oder Rendite ab. Im Fokus stehen die grösstmöglichen Lernerfolge für die Kinder und Jugendlichen, die der Schule anvertraut werden. Das ist eine Besonderheit und vielleicht die grösste Herausforderung des Schulleitungsberufes. Schulleiterinnen und Schulleiter führen, leiten und verwalten mit Blick auf ein schwer fassbares, ständigen Diskussionen unterworfenen, aber auch sehr schönes und vor allem sinnvolles Ziel: das Lernen der Schülerinnen und Schüler in einem sicheren, stärkenden Umfeld! So wünsche ich allen Schulleiterinnen, Schulleitern, Lehrpersonen, Schülerinnen und Schülern und ebenso den Behörden viel Erfolg in und den Eltern eine gute Zusammenarbeit mit unseren geleiteten Thurgauer Volksschulen.



Ihr Walter Berger, Amtschef

IMPRESSUM

www.schulblatt.tg.ch

**Schulblatt des Kantons Thurgau**56. Jahrgang
ISSN 2235-1221**Herausgeber**Departement für Erziehung und Kultur
Regierungsgebäude
8510 Frauenfeld**Redaktion**Urs Zuppinger, Amt für Volksschule, Leitung
E-Mail: urs.zuppinger@tg.ch
Telefon 058 345 57 75**Erweiterte Redaktionskommission:**Dr. Heinrich Christ, Amt für Volksschule
Martin Bächer,
Amt für Mittel- und Hochschulen
Dorothea Wiesmann,
Amt für Berufsbildung und Berufsberatung
Xavier Monn,
Amt für Volksschule/Schulentwicklung**Erscheinungsweise**Februar, April, Juni, August, Oktober,
Dezember, Redaktionsschluss
zum 10. des ungeraden MonatsDas Schulblatt wird zum 1. des geraden
Monats an die Post übergeben.Zusätzlich erscheint in den ungeraden
Monaten ein digitaler Newsletter.www.schulblatt-thurgau-newsletter.ch
Pro Jahr erscheinen 6 Doppelnummern.Die Jahresabonnementspreise Inland
und Ausland: CHF 50.–/CHF 77.–**Vertrieb/Jahresabonnemente**Kanton Thurgau, Büromaterial-,
Lehrmittel- und Drucksachenzentrale
Riedstrasse 7, 8510 Frauenfeld
E-Mail: publi-box@tg.ch
Telefon 058 345 53 73Das Thurgauer Schulblatt geht an die
hiesigen Lehrerinnen und Lehrer, Schul-
leitungen, Schulbehörden und die Mitglieder
des Grossen Rates; weiter gehören Privat-
abonnenten, Erziehungsdepartemente und
die Pädagogischen Hochschulen unserer
Nachbarn zu den Empfängern.**Gestaltung und Layout**Gut Werbung, 8280 Kreuzlingen
E-Mail: willkommen@gut-werbung.ch
Telefon 071 678 80 00**Druck und Inserate**Druckerei Steckborn, Louis Keller AG
Seestrasse 118, 8266 Steckborn
E-Mail: info@druckerei-steckborn.ch
Telefon 052 762 02 22**Adressänderungen für das Schulblatt:
Bitte über eigenes Schulsekretariat
abwickeln.**Titelbild: Ronja Rohrbach fotografierte im
Schulmuseum Mühlebach, Amriswil

FOKUS

- 4 Thema
- 8 Hintergrund
- 20 Fragebogen
- 22 Praxis
- 24 Service

DEPARTEMENT

- 26 DEK

VOLKSSCHULE

- 28 Schulentwicklung
- 29 Schulaufsicht
- 30 Schulpsychologie und Schulberatung

PHTG

- 32 Weiterbildung
- 35 Medien

MITTELSCHULEN

- 36 Kantonsschule Frauenfeld

BERUFSBILDUNG

- 39 Berufs- und Studienberatung

RUND UM DIE SCHULE

- 40 Gesundheit & Prävention
- 44 Sport
- 46 Geschichte – Geschichten
- 48 Unterricht

KULTUR

- 49 Museen
- 51 Kulturagenda

VERBÄNDE

- 52 VSLTG

GETROFFEN

- 54 Franz Signer

ZU GUTER LETZT

- 56 Pensionierung von Georg Leumann

SchlussVERSion

- 57 Christoph Sutter

BEILAGE

- Lehrplan 21



Fokus im Magazin April 2014:
Selbstevaluation



Andy Wenk, Schulleiter in Altnau



Brigitte Fäh, Schulleiterin in Hauptwil-Gottshaus

THEMA

Wirksamkeit von Schulleitung – 12 Thesen zu guter Schulleitung

Was zeichnet eine wirksame Schulleiterin, einen guten Schulleiter aus?

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, PHZG

Mit 12 Thesen versuche ich, Aussagen hierzu zu bündeln. Die Thesen liegen auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen und besitzen unterschiedliche Auflösungsgrade. Sie entstanden aufgrund von eigenen Forschungsarbeiten und Literaturüberblicken.

1. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter werden ihrer anspruchsvollen Funktion gerecht und bewältigen Belastungssituationen.

Die Schulleitung kann aus den vielfältigen Anforderungen auswählen, welche speziell für die jeweilige Schule relevant sind. Angesichts der grossen Unterschiede zwischen Schulen kann auch unterschiedlich sein, was priorisiert werden muss. Im Hinblick auf die Vielfalt der Aufgaben sind Kompetenzen, also Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Einstellungen und Haltungen

sowie motivationale Aspekte notwendig, um diese kompetent und richtig erfüllen zu können – nicht nur das Richtige zu tun, sondern das Richtige auch *richtig* zu tun. Hierbei sind nicht zuletzt Belastbarkeit und gute Bewältigungsstrategien gefragt.

2. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter sind gute Komplexitätsbewältiger.

Eine gute Schulleitung kann Ungewissheit, Ambiguität, Unbestimmtheit gut bewältigen und unklare Situationen strukturieren, für sich selbst und für andere, – für Kolleginnen und Kollegen etwa, aber auch für Eltern und schulexterne Kooperationspartner.

3. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter etablieren eine gute Führungsorganisation und damit eine gute Schulleitung (in kooperativer Führung).

Kooperative Führung verlangt allen Beteiligten ein hohes Mass an Sozialkompetenz ab, nicht nur der Leiterin bzw. dem Leiter. In der Gestaltung einer kooperativen Führungsorganisation werden wichtige Impulse für kooperative Haltungen und die gesamte Schulkultur gegeben.

4. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter sind gute Kooperationspartner und Kooperationsförderer.

Die Schulleitung weiss um die Gelingensbedingungen von Zusammenarbeit, achtet auf Ressourcen, schafft Rahmenbedingungen für Kooperation, unterstützt die Umsetzung an der Schule und ist zudem Vorbild für kooperatives Handeln.

5. These: Was eine gute Schulleitung ist, ist von Organisation zu Organisation verschieden.

Schulen sind unterschiedlich und deswegen braucht es unterschiedliche Leitungspersonen. In der empirischen Führungsfor-



Bernhard Windler,
Schulleiter im Egelmoos Amriswil



Andy Näf, Schulleiter in Arbon



Verena Licordari, Schulleiterin in Sitterdorf

*«Schulleitungen halten
die Balance zwischen
Bewahren und Entwickeln,
um Wirksamkeit und
Nachhaltigkeit zu erzeugen.»*

schung konnte kein überzeugender spezifischer Verhaltens- oder Persönlichkeitskatalog vorgelegt werden, der unabhängig von den spezifischen Anforderungen der Einzelschulen als Organisations- und Handlungseinheiten allgemein gültig ist. Damit Schulleiterinnen und Schulleiter den Anforderungen in einer sich entwickelnden Schule adäquat begegnen können, benötigen sie auch zu verschiedenen Zeitpunkten jeweils andere Kompetenzen. Das stellt Anforderungen an die eigene Personalentwicklung und Professionalisierung wie auch an die Unterstützungsformen.

6. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter stellen Passungen her und handeln kontext- und situationsangemessen.

Vor allem die Kompetenzen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, aber auch die Persönlichkeit der pädagogischen Führung, ihre Motivation, ihre Neigungen, Haltungen und Einstellungen einerseits und der Schulkontext andererseits müssen eine hohe Passung aufweisen. Man spricht von «person-job fit» einerseits und von «person-organisation fit» andererseits. Gute Schulleiter gehen vom Kontext aus und versuchen auf den Kontext zu wirken, Positives zu erhalten und Optimierungspotenzial auszuschöpfen. Im Alltag noch anspruchsvoller ist es zudem, situationsangemessen zu handeln. Führung ist kontext- und situationsspezifisch.

7. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter sind Entwickler.

Die Schulleitung ist für die Entwicklung der Einzelschule wesentliches Bindeglied sowohl bei staatlichen Reformmassnahmen als auch bei schuleigenen Innovationsbemühungen, wenn es darum geht, Schulverbesserungsprozesse zu initiieren, sie zu unterstützen, zu begleiten und das Erreichte zu institutionalisieren und dadurch Teil der Schulkultur werden zu lassen. Schulleiterinnen bzw. Schulleiter werden hier als Schlüsselfi-

guren in ihren Schulen bezeichnet. Dabei halten sie die Balance zwischen Bewahren und Entwickeln, um Wirksamkeit und Nachhaltigkeit zu erzeugen.

8. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter sind gute Pädagogen.

Gute Schulleitungen sind pädagogischen Werten verpflichtet, die den Umgang mit den Schülerinnen und Schülern ebenso bestimmen wie die Kooperation mit dem Kollegium, sie betreiben «organisationspädagogisches Management» (vgl. Rosenbusch, 2005). Es weist Verwaltungsaspekten die klare Funktion zu, Instrumente zum Erreichen genuin pädagogischer Zielvorstellungen zu sein, zeigt also eine deutliche pädagogische Zielorientierung. Unter organisationspädagogischen Gesichtspunkten wird Schulleitungshandeln pädagogisches Organisationshandeln. Es geht darum, das Lernen der Schüler/-innen zu fördern. Um dies für eine ganze Organisation zu erreichen, muss das Lernen von Erwachsenen gefördert und durch Personalentwicklung ein Beitrag zur Professionalisierung der Lehrpersonen geleistet werden.

9. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter sind gute Manager.

Gutes Schulmanagement ist zu verstehen als professionelles, also qualifiziertes, systematisches und zielgerichtetes Management der Arbeit von Schule sowie der Sicherung und Entwicklung der Qualität dieser Arbeit. Es umfasst alle Massnahmen, die zur Gestaltung und Optimierung von Schule und schulischen Prozessen beitragen.

10. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter beachten das Aufwand-Nutzen-Verhältnis.

Ein guter Schulleiter ist jemand, der Nutzen herstellt, der versucht, sinnstiftend in der Schule mit Kolleginnen und für Kolleginnen zu agieren, aber dabei immer den Aufwand im Blick behält. Materielle Ressourcen im Sinn einer pädagogischen Zielsetzung zu nutzen und personelle Ressourcen wertzuschätzen, behutsam zu behandeln, Mitarbeitende bzw. das Kollegium zu fördern, aber auch zu fordern und ihnen Chancen zu verschaffen, ihre Kompetenzen auch effektiv und effizient einzubringen, verlangt, das Aufwand-Nutzen-Verhältnis stets im Blick zu behalten.

11. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter verhalten sich integer und fair.

Eine gute Schulleiterin ist jemand, der sozial anerkannt ist als Führungsperson, die auch entsprechende Legitimation erfährt, die im sozialen Geschehen entsprechende Anerkennung erlebt, die sich integer und fair verhält. Fairness ist bei Führung hoch anspruchsvoll, weil Entscheidungen auch manchmal gegen Kolleginnen und Kollegen getroffen werden müssen, Interessen der Schule als Organisationseinheit mit denen Einzelner kollidieren können, Interessen einer Gruppe (Schüler, Eltern, Schulaufsicht) mit denen andere Gruppen (Kollegium, Fachschaften) in Widerspruch stehen, Konfliktsituationen auftreten können und Mikropolitik entsteht.

12. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter zeigen Vertrauen und Zutrauen.

Für eine Schulleitung bedeutet Vertrauen zeigen, so Rosenbusch (1997, 2005), bestimmte Handlungsmaximen zugrunde zu legen, die an den konstitutiven Aspekten eines pädagogischen Grundverständnisses orientiert sind. Dazu gehören:

- das Prinzip der Schatzsuche statt Defizit- bzw. Fehlerfahndung
- die Logik des Vertrauens zu sich selbst und zu anderen
- das Prinzip der Kollegialität trotz Hierarchie

Tschanner-Moran (2004) zum Beispiel zeigt auf, dass Vertrauen («trust») eine Grundbedingung dafür ist, lernen zu können, also auch eine Voraussetzung für erfolgreiche Schulführung ist, durch die Schule und Unterricht weiterentwickelt werden.

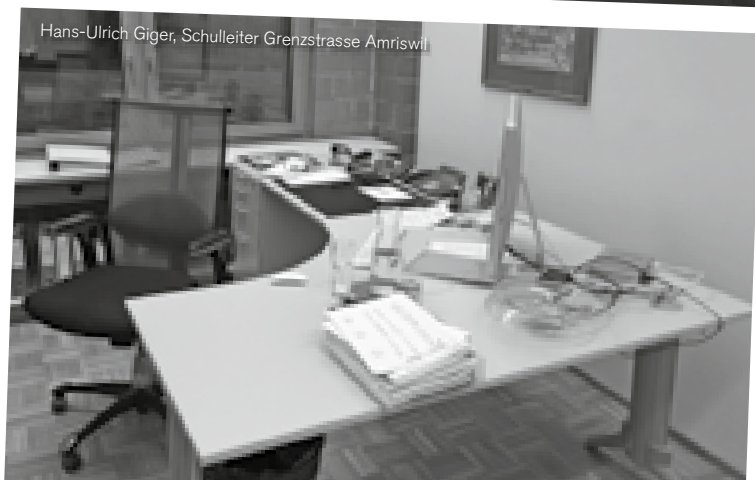
«Gute Schulleiter gehen vom Kontext aus und versuchen auf den Kontext zu wirken.»



Andy Berner, Schulleiter in Altnau



Hubi Zweifel, Schulleiter TBS Weinfelden



Hans-Ulrich Giger, Schulleiter Grenzstrasse Amriswil

Resümee

Erfolg im Bildungssystem hängt von allen Akteuren ab, von Schulleitungen im besonderen Masse. Eine gute Schulleiterin, ein guter Schulleiter etabliert eine gute Schulleitung und betreibt kooperative Führung und gutes Schulmanagement. Gutes Schulmanagement ist als professionelles, also qualifiziertes, systematisches und zielgerichtetes Management der Arbeit von Schule sowie der Sicherung und Entwicklung der Qualität dieser Arbeit zu verstehen. Es umfasst alle Massnahmen, die zur Gestaltung und Optimierung von Schule und schulischen Prozessen beitragen. Schulmanagement geht von den allgemeinen Zielen von Schule aus und spezifiziert sie gemäss den Anforderungen (Schulart, Schulgrösse, Schulumfeld, Schülerschaft, Kollegium), mit denen die Einzelschule und ihre Akteure konfrontiert sind. Dabei sind Schulleitung, Schule und Schulmanagement kontext- und situationsabhängig. Passungen sind immer wieder herzustellen.

Erfolgreiche Führung ist im schulischen Kontext ein interaktiver, wechselseitiger und dynamischer Prozess, der in der Einzelschule von der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter ausgeht und viele Mitwirkende integriert. Erfolgreiche Führung ist beeinflusst durch den Kontext und beeinflusst diesen ihrerseits. Ziel aller Massnahmen ist letztlich aber stets, die Schülerinnen und Schüler bei der Entwicklung ihrer Kompetenzen zu fördern und zu unterstützen. Damit ist zentrale Aufgabe von Schulleitung, das Lernen zu fördern. Soll dies gelingen, rückt Unterrichtsentwicklung und Personalentwicklung als Beitrag zur Professionalisierung von Lehrpersonen in den Mittelpunkt. Um das leisten zu können, müssen Schulleiterinnen und Schulleiter gesund bleiben. Gesundheitsmanagement, eine gute Balance zu halten, ist eine wichtige Aufgabe, und zwar nicht nur für sich selbst, sondern auch für die Kolleginnen und Kollegen, damit diese wiederum gute Arbeit leisten können.

PORTRÄT



Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

Arbeitsschwerpunkte: Organisationspädagogik, Systemberatung, Bildungsmanagement, Schulqualität, Schulentwicklung, Schulmanagement, Professionalisierung von Lehrpersonen und von pädagogischem Führungspersonal, international-vergleichende Bildungsforschung.

Wissenschaftliche Tätigkeiten: Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Zug; Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie. Universität Erfurt; ab 2010 Angehöriger der Universität Erfurt, Leiter der Arbeitsgruppe «Bildungsmanagement» der Erfurt School of Education (ESE) und Projektleiter diverser Forschungsprojekte. Stephan G. Huber ist Leiter des Schulleitungssymposiums Zug.



A: «Top Ten» Tätigkeiten

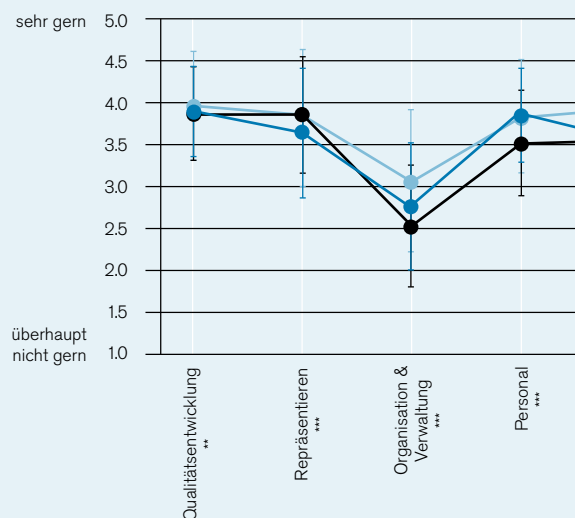
Abbildung 1: Vergleich der zehn beliebtesten Tätigkeiten von Schulleitungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz

- In allen drei Ländern unter den zehn beliebtesten Tätigkeiten
- In «DE» und «A» unter den zehn beliebtesten Tätigkeiten
- Nur in diesem Land unter den zehn beliebtesten Tätigkeiten
- In «DE» und «CH» unter den zehn beliebtesten Tätigkeiten

Deutschland (DE)	Österreich (A)	Schweiz (CH)
Selbst in der Klasse unterrichten	Eine Kultur der Zusammenarbeit fördern	Selbst in der Klasse unterrichten
Eine Kultur der Zusammenarbeit fördern	Mit anderen Schulleiter/-innen über konkrete Themen sprechen	Mit anderen Schulleiter/-innen über konkrete Themen sprechen
Mit anderen Schulleiter/-innen über konkrete Themen sprechen	Auf Bedürfnisse, Fragen, Probleme einzelner Schüler/-innen eingehen	Auf Bedürfnisse, Fragen, Probleme einzelner Schüler/-innen eingehen
Auf Bedürfnisse, Fragen, Probleme einzelner Schüler/-innen eingehen	Mitarbeiter/-innen in schwierigen Situationen unterstützen	Eine Kultur der Zusammenarbeit fördern
Sich mit Experten beraten	Mit Kolleginnen und Kollegen Fachthemen diskutieren	Lehrpersonen bei ihrer Arbeit beraten
Gäste an der Schule begrüßen und Gastgeber sein	Selbst in der Klasse unterrichten	Sich mit Expertinnen und Experten beraten
Sich bei Problemen um einzelne Schüler/-innen kümmern	Lehrpersonen zur Erprobung neuer Unterrichtsmethoden ermutigen	Mit Kolleginnen und Kollegen Fachthemen diskutieren
Mitarbeiter/-innen in schwierigen Situationen unterstützen	Verbesserungs-/Optimierungsprozesse initiieren	Sich in Fortbildungskursen mit aktuellen Herausforderungen auseinandersetzen
Mit Kolleginnen und Kollegen Fachthemen diskutieren	Sich bei Problemen um einzelne Schüler/-innen kümmern	Fortbildungsveranstaltungen besuchen
Kontakte zu den Elternbeiratsvorsitzenden pflegen	Sich über die neuesten Erkenntnisse im pädagogischen Bereich informieren	Mitarbeitergespräche führen

A: Handlungsfelder

Abbildung 2: Mittelwerte und Standardabweichungen für Vorlieben für verschiedene Handlungsbereiche nach Land
 * signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen ($p < .05$)
 ** hoch signifikanter Unterschied ($p < .01$)
 *** höchst signifikanter Unterschied ($p < .001$)



HINTERGRUND

Was tun Schulleiterinnen und Schulleiter gern?

Schulische Managementaufgaben und -rollen sind im Laufe der Jahre und besonders durch die Erweiterung der Eigenverantwortlichkeit der Einzelschule erheblich komplexer geworden.

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, Dr. Christine Wolfgramm und Selin Kilic, PHZG

Zur Erfassung der Vorlieben von spezifischen Schulleitungstätigkeiten wurden in der Schulleitungsstudie D-A-CH (Huber, Wolfgramm & Kilic, 2013) 75 Fragen zum Schulleitungshandeln nach dem Schul-Management-Modell (Huber, 2007, 2009, 2010) gestellt.

A. Handlungsfelder

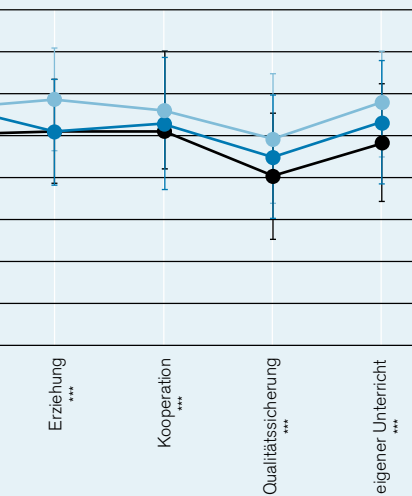
Die Schulleitungstätigkeiten wurden zu verschiedenen Handlungsfeldern gruppiert. Diese umfassen Unterricht, Erziehung, Personal, Organisation und Verwaltung, Qualitätsmanagement (also Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung) sowie Repräsentationsaufgaben und die Förderung der Kooperation innerhalb der Schule und nach aussen. Diese Tätigkeiten wurden von den Schulleiterinnen und Schulleitern jeweils auf je einer fünf-

stufigen Antwortskala von «sehr gern» (5) bis «überhaupt nicht gern» (1) bewertet. Um zu analysieren, welche Tätigkeiten bei den Schulleiterinnen und Schulleitern wie beliebt sind, wurden alle erfassten 75 Tätigkeiten bezüglich der Einschätzung, wie gerne sie ausgeübt werden, für jedes Land einzeln in eine Reihenfolge gebracht. Die «Top Ten» dieser Rangliste sind in Abbildung 1 abgebildet. Darin zeigt sich, dass vor allem pädagogische und kollegiale Aufgaben bei den Schulleiterinnen und Schulleitern besonders beliebt sind (vgl. Abbildung 1). Auch in Abbildung 2, wo diese Tätigkeiten in Handlungsfelder gruppiert wurden, wird dies deutlich. Es wird erkenntlich, dass die Handlungsfelder Qualitätsentwicklung, Personal und eigener Unterricht bei Schweizer Schulleiterinnen und Schulleitern am beliebtesten sind. Am wenigsten beliebt bei den Schulleiterinnen und Schulleitern aus allen drei Ländern sind die Handlungsfelder Organisation & Verwaltung und Qualitätssicherung.

B. Faktoren für die Arbeitszufriedenheit von Schulleiterinnen und Schulleitern in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Schulleiterinnen und Schulleiter sind aufgrund der veränderten gesellschaftlichen Erwartungen sowie komplexeren Aufgabenspektren grossen Anforderungen ausgesetzt. Zur Belastung und Beanspruchung sowie auch zum gesundheitlichen Zustand von Schulleiterinnen und Schulleitern liegen bislang relativ wenige empirische Befunde vor (Döbrich, Huck & Schmidt, 1995; Dadaczynski, 2012), allerdings zeigten bereits einzelne ältere Studien ein hohes Belastungsempfinden bei Schulleiterinnen und Schulleitern auf (Welch, Meideros & Tate, 1982; Wiederkehr, 1998). Neben der Frage, welches die zentralen Faktoren sind, die zu diesem hohen Belastungsempfinden führen, erkundigten wir uns, welche Faktoren unterstützend wirken und sich positiv auf die Zufriedenheit von Schulleiterinnen und Schulleitern in ihrem Beruf auswirken. In der Schulleitungsstu-

—●— Deutschland (N=2831)
—●— Österreich (N=683)
—●— Schweiz (N=540)



B: Faktoren für die Arbeitszufriedenheit

Abbildung 3: Pfadmodell der Prädiktoren von Arbeitszufriedenheit



die D-A-CH (Huber, Wolfgramm & Kilic, 2013) wurden Strukturgleichungsmodelle berechnet, um zu klären, wie stark die einzelnen erhobenen organisationalen, sozialen und personalen Faktoren zum Belastungserleben und zur Arbeitszufriedenheit beitragen. Für das berechnete Modell wurde zur Veranschaulichung eine vereinfachte Grafik erstellt (Abbildung 3). Diese zeigt alle Faktoren welche in die Regressionsanalyse miteinbezogen wurden auf. Das Pluszeichen weist auf einen positiven Zusammenhang hin. Dies bedeutet, dass diese Faktoren sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken. Das Minuszeichen steht für einen negativen Zusammenhang zwischen der abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit und den erklärenden Faktoren. Ein nicht signifikanter Zusammenhang weist darauf hin, dass aufgrund der berechneten Werte für diese Variablen keine Schlüsse auf die Grundgesamtheit (alle Schulleiterinnen und Schulleiter) gezogen werden können.

Die Berechnungen in der Schulleitungsstudie D-A-CH (Huber et al., 2013) ergaben, dass die eigene Stressresistenz den stärksten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Schulleiterinnen und Schulleitern hat. Ebenfalls wichtig für eine hohe Arbeitszufriedenheit sind die soziale Unterstützung im Kollegium, das Arbeitsklima, die Zielorientierung der Schule und die Ausstattung der Schule. Die Grösse der Schule, gemessen an der Anzahl der Schülerinnen und Schüler, hat jedoch keinen signifikanten Effekt. Der soziale Hintergrund der Schülerinnen und Schüler (Sozialindex) wirkt sich wiederum positiv aus. Dies bedeutet, dass Schulleiterinnen und Schulleiter aus Schulen mit Schülerinnen und Schülern mit hohem Sozialindex eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen. Ein negativer Effekt auf die abhängige Variable zeigt sich bei der Einsatzbereitschaft und der Erfahrung. Je höher die Einsatzbereitschaft der Schulleiterinnen und Schulleiter ist, desto tiefer ihre Arbeitszufriedenheit. Das gleiche gilt auch für die Erfahrung als Schulleitung in Jahren. Das Ge-

schlecht, Alter und die Anzahl Unterrichtsstunden, welche die Schulleiterinnen und Schulleiter unterrichten, haben, unter Berücksichtigung der anderen hier aufgeführten Faktoren, keinen signifikanten Einfluss auf ihre Arbeitszufriedenheit. Abschliessend lässt sich festhalten, dass eine hohe eigene Stressresistenz ein bedeutender Faktor für eine hohe Arbeitszufriedenheit darstellt. Wichtig sind aber auch die soziale Unterstützung von Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen sowie allgemein ein positives Klima an der Arbeit.

LITERATUR

- Huber, S. G. (2007). Leadership an Schulen – Anforderungen und Professionalisierung aus internationaler Perspektive. In G. Schweizer, U. Iberer, H. Keller (Hrsg.), Lernen am Unterschied. Bildungsprozesse gestalten – Innovationen vorantreiben (S. 53-69). Bielefeld, Deutschland: Bertelsmann Verlag.
- Huber, S. G. (2009). Schulleitung. In: S. Blömeke, T. Bohl, L. Haag, G. Lang-Wojtasik & W. Sacher (Hrsg.). Handbuch Schule: Theorie – Organisation – Entwicklung. (S. 502–511). Bad Heilbrunn, Deutschland: Verlag Julius Klinkhardt.
- Huber, S.G. (Hrsg.). (2010). School Leadership – International Perspectives. Dordrecht, Niederlande: Springer.
- Huber, S. G., Wolfgramm, C. & Kilic, S. (2013). Schulleitungsstudie 2011/2012 in Deutschland, Österreich, Liechtenstein und der Schweiz: Vorlieben und Belastungen im Schulleitungshandeln. Zug: IBB, PHZ Zug.
- Huber, S. G., Wolfgramm, C. & Kilic, S. (2013). Schulleitungsstudie 2011/2012 in Deutschland, Österreich, Liechtenstein und der Schweiz: Vorlieben und Belastungen im Schulleitungshandeln. Zug: IBB, PHZ Zug.

HINTERGRUND

Delegieren – ein Rezept in der Personalführung von Experten

Sieht man Lehrpersonen als Experten, braucht es eine Führung, die diese klug organisiert, sinnvolle Kooperation anregt, Heterogenität anerkennt und zu delegieren weiss.

Peter Kruythof, Leiter Netzwerk Schulführung PHTG, PHSG & PHGR

Schulen sind keine Produktionsstätten von Wissen. Denn, nicht die Lehrperson, die die besten Resultate im Klassenscockpit aufweisen kann, ist die beste. Auch nicht diejenige, die die vielfältigsten Dienstleistungen für die Lernenden anbietet. Schulen sind weder Produktionsbetriebe noch Dienstleistungsorganisationen. Schulen sind komplexer, sie sind Expertenorganisationen, in denen die Mitarbeiter im direkten Kontakt mit «ihren Kunden» Lern- und Entwicklungsprozesse fördern und unterstützen.



Herbert Kammacher, Schulleiter im Egelsee Kreuzlingen

Experten steuern sich selber

Ja, selbstverständlich ist das so und doch eine häufig zu wenig berücksichtigte Tatsache in der Ausrichtung der Personalführung in den Schulen. In der täglichen Erfahrung im Unterricht generieren Lehrpersonen ihr Steuerungswissen und lassen dieses in ihre Expertise einfließen. Experten steuern und kontrollieren sich grundsätzlich selber. Da ihre Loyalität primär der eigenen Profession gilt.

Die hohe Autonomie der Experten in ihrem eigenen beruflichen Handeln ist ja die Stärke der Expertenorganisation. Schulleiterinnen und Schulleiter wissen um die Gefahr gut gemeinter Steuerung, die schnell den Geruch von Bürokratie annimmt und die Expertise lähmt. Die Qualität einer Schule ist ja nicht nur durch die Summe der einzelnen Fähigkeiten definiert, sondern auch durch das Zusammenspiel dieser Kompetenzen. Expertenorganisationen brauchen deshalb ein richtiges Mass an Standardisierung. Dieser anscheinende Widerspruch zwischen Vorgaben und Autonomie gilt es primär in der Personalführung zu lösen.

Experten organisieren

Die Vielfalt der gesellschaftlichen Anforderungen an die Schule bedingt, dass wir Schulen nicht mehr als Konglomerat von 20 Einzelunternehmen verstehen dürfen. Die zentrale Antwort liegt im zweiten Teil des Begriffs Experten-Organisation. Wenn wir in unseren Schulen die überfordernde Vereinzelung unserer Lehrpersonen überwinden wollen, so braucht es die «Organisation Schule», die Aufgaben verteilt. Organisationen ermöglichen die Zusammenarbeit, oder wie Rheinhard K. Sprenger in seinen Überlegungen zum Führen von Unternehmen sagt: «Wer eine gemeinsame Absicht teilt, nimmt sich Aufgaben vor, die die eigenen Möglichkeiten übersteigen» («Radikal Führen», 2012, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main, S.52). Dies ist simpel und logisch, aber für die Führung der Organisation herausfordernd.

Erfolgreich kooperieren

In Schulen wurden bisweilen Strukturen geschaffen, nicht weil sie zielführend wären, sondern sich leicht organisieren liessen. Aber Arbeitszeit für Teamarbeit in Kooperationsstrukturen wie Jahrgangs-, Fach-, Stufenteam, Steuergruppen, Qualitätsgruppen etc. soll nur dann eingesetzt werden, wenn es sich lohnt. In Anlehnung an Thomas Riecke-Baulecke (2012, S.8) lassen

«Wer eine gemeinsame Absicht teilt, nimmt sich Aufgaben vor, die die eigenen Möglichkeiten übersteigen.»

sich drei Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationsstrukturen aufzählen: Strukturen der Zusammenarbeit sollen nur dann eingesetzt werden, wenn erstens wahrnehmbare, wichtige Aufgaben und Ziele für die Schule damit verbunden sind, zweitens ein Team die dazu benötigten Prozesse in gewissem Umfang selber steuert und entscheidet und drittens seine Wirksamkeit wahrnimmt. Ganz im Sinne der Expertenorganisation ist die Bildung von Gruppen mit Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenz zwingend gekoppelt.



Kompetenzorientierte Personalführung

Personalführung nimmt also einen deutlich organisationalen Fokus ein. Da Führung in einer Expertenorganisation die Organisation der Kooperation von Experten bedeutet, werden die individuellen Kompetenzen der Lehrpersonen die wesentliche Ressource. Die Kompetenzorientierung hält also nicht nur auf der Ebene des Unterrichts Einzug in unsere Schulen. Auf welche personellen Ressourcen kann und soll ich zurückgreifen? Wie sehen die Kompetenzprofile der Lehrpersonen in meiner Schule aus? Welche Mittel und Rahmenbedingungen habe ich, um die Kompetenzen zu nutzen? Den Schulleitungen obliegt es, ein Personalmanagement zu entwickeln, das die Profile der Mitarbeiter erfasst, wahrnimmt und für die Organisation transparent und nutzbar macht. Diese Aufgabe bedarf einer sehr guten Kommunikation im Kollegium.

Heterogenität anerkennen

Es ist nicht selbstverständlich, dass Lehrpersonen nicht gleich sind. Schulen müssen die negativen Aspekte des Gleichheitsprinzips sorgsam entsorgen. Lehrpersonen können nicht alles und sind auch nicht alle gleich. Es ist legitim, besondere Kompetenzen anzustreben und im System Schule einzusetzen. Eine bejahende Kultur der Heterogenität, auch im Lehrkörper, muss selbstverständlich werden. Wenn Schule als Expertenorganisation geführt wird, ist es unumgänglich, dass die Experten wissen und kommunizieren, was sie voneinander erwarten können.

Delegieren als Führungsprinzip

Delegieren wird durch das Akzeptieren der Heterogenität zum Führungsprinzip. Richtiges Delegieren, mit Klärung der Ziele, mit ausreichenden Entscheidungskompetenzen und mit dem Anspruch, Wirkung wahrzunehmen, wird die Qualität der gesamten Schule beeinflusst. Eva Maria Borns, Annette Pillich-Krogoll (2012, S. 12ff) berichten im Modellprojekt «Weiterführung und Erprobung zeitgemässer Führungsmodelle in Schulen» aus einem Schulversuch in Bayern, in dem an 14 Realschulen die Schulleitungen bewusst Aufgaben und Leitungsverantwortung auf Kolleginnen und Kollegen übertrugen. Das Projekt verfolgte das Ziel, eine mittlere Führungsebene einzuführen, indem die Schulleiterin oder der Schulleiter nach innen Vollmachten, Autoritäten und Verantwortung übergibt und trotzdem die übergeordnete Führungsverantwortung behält. Interessant ist das Ergebnis, «dass die Leistungsfähigkeit einer Schule durch die Verringerung der Führungsspanne nachhaltig gesteigert werden kann» (schulmanagement, 1/2012, Oldenbourg Schulbuchverlag GmbH, ebda, S. 15). Die Studie unterstreicht, dass sich Delegieren dann lohnt, wenn dies in Bereichen geschieht, die bedeutsam sind. Es ist für Mitarbeitende nur dann attraktiv, Ver-

antwortung zu übernehmen, wenn ihre Leitungsfunktion in einer Gruppe, in einem Projekt zum Erfolg der Schule beiträgt und sie sich als wirksam erleben können.

Attraktivitätssteigerung am Arbeitsplatz Schule

Mit der Frage nach der Attraktivität tangieren wir ein Kernproblem der Volksschule. Lehrerin oder Lehrer sein ist ein sozial wertvoller, befriedigender und bezüglich der gesellschaftlichen Relevanz zentraler Beruf. Ist es auch ein attraktiver Beruf? Ja, denn die ideellen Werte sind attraktiv. Aber wie steht es mit der Wahrnehmung der erbrachten Leistung, der Wirksamkeit, dem Zubilligen von Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum? Wie steht es mit der Möglichkeit, in der Schule Karriere zu machen? Führung durch Delegation kann in der Volksschule als Attraktivitätsfaktor gestaltet werden. In der Volksschule ist Führung noch relativ neu und das Führungsprinzip der Delegation eher noch fremd. Und trotzdem könnten gerade damit einige systemimmanente Probleme angegangen werden. Die Bildung eines mittleren Führungskaders beinhaltet die Chance, das Image des «Sackgassenberufs» Lehrerin oder Lehrer zu relativieren. Funktionsträgerinnen und Funktionsträger wie Qualitätsbeauftragte, Stufenleitende und ähnliches zeigen, dass Schulen daran sind, Profile zu entwickeln. Es ist ein erster Schritt, in Schulen Karriere zu ermöglichen.

Karriere und Schule?

Karriere in der Schule muss und darf nicht nur in der Vertikalen verstanden werden. Wie gesagt: Schulen sind Expertenorganisationen. Für Experten ist auch eine horizontale Karriere attraktiv. Wenn es den Schulleiterinnen und Schulleitern wirklich gelingt, Verantwortung abzugeben und sich zurückzuhalten, so ist eine Karriere als Projektleiterin oder Projektleiter zum Beispiel in einem Schulentwicklungsprozess ein Schritt einer Expertenkarriere. Oder die Expertin, der Experte der Schule für Mediation, für Lernraumgestaltung und für Integration. In Anbetracht der immer vielfältiger werdenden Aufgaben, welche die Schulen übernehmen müssen, kann die Differenzierung der Expertise im Team die berufliche Attraktivität für Lehrpersonen verstärken. Damit steigt aber auch die Erwartung an die Schulleiterinnen und Schulleiter, dass sie diese Expertise gebührend wahrnehmen. Es wird sich vermehrt die Führungsaufgabe stellen, einen entsprechenden Handlungsspielraum zu schaffen, realistische Rahmenbedingungen zu gestalten und die eingeforderte Expertise nicht monetär und monetär wertzuschätzen und auch zu honorieren.

PORTRÄT



Peter Kruthof. lic. phil.
Leiter Netzwerk Schulführung,
eine Kooperation der pädagogischen
Hochschulen Thurgau, St.
Gallen und Graubünden.

HINTERGRUND

Visionsorientierte Personalentwicklung

Wie kann es gelingen, die persönlichen Ziele der Lehrpersonen mit jenen der Schule in Übereinstimmung zu bringen?

Prof. Dr. Elisabeth Steger Vogt, Leiterin des Instituts für Weiterbildung und Beratung, PHSG

Wir werden in der Fachliteratur über Personalentwicklung regelmässig darauf hingewiesen, wie bedeutsam die strategische Ausrichtung der Personalentwicklung auf die Vision bzw. das Leitbild der Schule ist (vgl. u.a. Buhren & Rolff, 2009; Dubs, 2006). Auf der anderen Seite erzählte mir kürzlich ein Schulleiter, dass seine Schule über keinen Leitbild-Papiertiger verfüge. Das bräuchten sie nicht, denn er habe das Glück, dass an seiner Schule nur gute Lehrpersonen unterrichten.

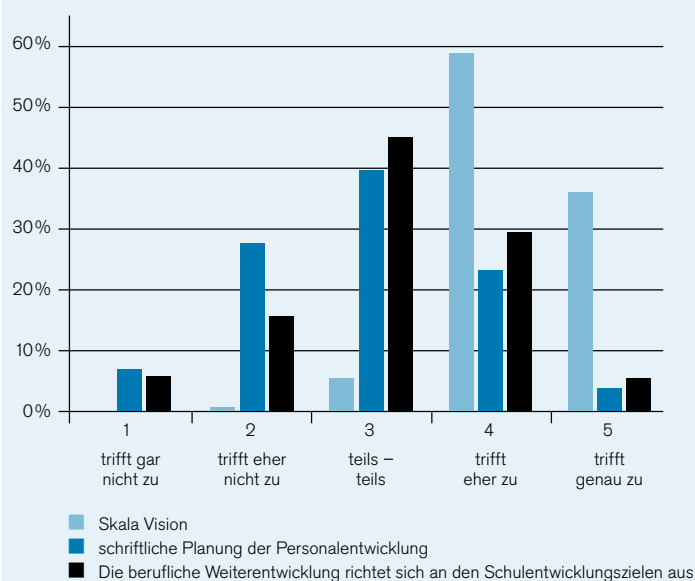
Ein Leitbild verschafft Profil

Ein Leitbild verkommt wohl tatsächlich zum Papiertiger, wenn es nicht die Vision und Entwicklungsrichtung der Schule verkörpert, keine Auseinandersetzung der Schulleitung und des Lehrkörpers mit dieser Vision stattfindet und daran keine Entwicklungsziele definiert werden. Doch will sich eine Schule allein auf das «Glück» verlassen, heute und in Zukunft eine gute Schule mit gesundem, engagiertem, entwicklungsoffenen Lehrkörper zu sein? Oder könnte über eine visionsorientierte Personalentwicklung gezielt darauf hingearbeitet werden, dass der Lehrkörper auch

in 10 Jahren den Anforderungen des Lehrberufs gewachsen ist? Denn eine visionsorientierte Personalentwicklung setzt sich damit auseinander, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten eine Lehrperson zur Verwirklichung der Ziele der Schule von heute und morgen braucht und wie diese erreicht werden können. Die

Vision, Planung und Ausrichtung der Personalentwicklung an Schulentwicklungszielen

Steger & Appius, 2011



Schulwirksamkeitsforschung zeigt auf, dass Schulen besonders erfolgreich und wirksam sind, je besser es einer Schulleitung und ihrem Lehrkörper gelingt, ihrer Institution ein eigenes Profil zu geben, d.h. sich an einer klaren Vision zu orientieren, diese zu reflektieren und zu kommunizieren, konzeptionell gute Leitideen zu entwickeln, gemeinsame, längerfristige Ziele zu erarbeiten sowie Initiativen von Lehrpersonen aufzufangen, zu beurteilen und zu unterstützen.

Zielvorstellung als zentrale Bedingung

Unsere aktuelle Studie aus dem Kanton St.Gallen zur Personalentwicklung in der Schule (Steger Vogt & Appius, 2011) zeigt auf, dass Schulleitungen, die über eine Vision ihrer zukünftigen Schule verfügen, Personalentwicklung vermehrt planen und diese deutlicher an den Schulentwicklungszielen ausrichten. Die Zielvorstellung der Schulleitung scheint folglich handlungsleitenden Einfluss auf die Personalentwicklungsaktivitäten zu haben und ist eine zentrale Bedingung der Personalentwicklung. In den





Roland Dören, Schulleiter in Diessenhofen

Fallanalysen von Schulen, die über positive Personalentwicklungserfahrung verfügen, zeigt sich, dass in diesen Schulen sowohl die Lehrpersonen wie Schulleitungen eine Vorstellung der Entwicklungsrichtung der Schule haben und dass die gesetzten Schulentwicklungsziele mehrheitlich mitgetragen werden.

Entwicklungsziele als wirksame Mittel der Schulführung

Strategische Zielvorgaben sowie das Einbringen von Impulsen durch die Schulleitung werden von den Lehrpersonen wie den Schulleitungen als wirksame Mittel der Schulführung beschrieben, Entwicklungsprozesse anzustossen. Zudem tragen die Lehrpersonen die Entwicklungsziele der Schule insbesondere dann mit, wenn sie partizipativ in die Zielentwicklung einbezogen werden oder wenn sie in deren Umsetzung (Teil-)Erfolge erleben und den Nutzen erfahren. Weiter wird es als wichtig erachtet, dass eine gute Balance zwischen der Forderung nach Entwicklung und Phasen der Konsolidierung gefunden wird. Eine hohe Akzeptanz erhalten die Entwicklungsziele, wenn diese der Förderung der Kollegiums- oder Schulkultur dienen und der Zeitaufwand für die Zielerreichung von den Lehrpersonen als leistbar eingeschätzt wird. Unterstützend sind weiter ein guter Prozessüberblick und eine aufmerksame Prozesssteuerung durch die Schulleitung sowie eine transparente Kommunikation der Entscheidungswege und -prozesse. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass sich die gemeinsame Verwirklichung von Zielen förderlich auf das Kollegiumsklima und die Entwicklungsbereitschaft der Lehrpersonen auswirkt (Steger Vogt, 2013).

Persönliche Weiterbildung

Geht es dann darum, die persönliche Weiterbildung den Entwicklungszielen der Schule unterzuordnen, lehnen die Lehrpersonen eine Steuerung der Weiterbildungswahl durch die Schulleitung mehrheitlich ab. Die Lehrpersonen sind gemäss unserer Untersuchung dann bereit, die persönlichen Weiterbildungsziele zurückzustellen, wenn sie den Nutzen des ge-

forderten Entwicklungsziels entweder für sich persönlich oder für die eigene Schuleinheit sehen. Verschiedene Lehrpersonen führen an, dass sie es als Aufgabe der Schulleitung sehen, dass diese verpflichtende Vorgaben mache, ein «kollektiver Zwang» manchmal notwendig sei. Als wichtig wird zudem erachtet, dass die Schulleitung ihre Forderungen gut begründet, wohlüberlegt und überzeugend darlegen könne. (Steger Vogt, 2013).

Die St. Galler Untersuchung zeigt eindrücklich auf, wie wichtig für die Personalentwicklung an Schulen zum Einen die Visionsorientierung der Schulleitung selbst ist, zum Anderen die Bündelung der Ziele der Lehrpersonen auf ein gemeinsames Ziel der Schule hin. Diese Zielorientierung kann als Ausgangslage genutzt werden, sich mit dem Stand der persönlichen Entwicklung auseinanderzusetzen sowie den Kompetenzen, die die Schule zukünftig braucht. Vielleicht kann es auf diesem Weg gelingen, dass sich die Weiterbildungstradition der Lehrpersonen des kurzfristig und zufällig gewählten, «spassmotivierten» Kurzkursbesuchs (Steger Vogt, 2013) wandelt hin zu einer neuen Weiterbildungskultur längerfristig geplanter und zielgerichtet verfolgter Entwicklung, die sowohl jener des Einzelnen wie der gesamten Schule dient.

PORTRÄT



Prof. Dr. Elisabeth Steger Vogt ist Leiterin des Instituts Weiterbildung und Beratung an der PHSG. Neben ihren Führungsaufgaben und ihrer Arbeit in der Schulleitungsforschung ist sie als Dozentin, Coach und Seminarleiterin für Führungskräfte und Teams tätig.

LITERATUR

- Buhren, C. & Rolff, H.-G. (2009). Personalmanagement für die Schule. Ein Handbuch für Schulleitung und Kollegium (Vol. 2). Weinheim: Beltz.
- Dubs, R. (2006). Führung. In H. Buchen & H.-G. Rolff (Eds.), Professionswissen Schulleitung (pp. 102-173). Weinheim: Beltz.
- Lohmann, A. & Minderop, D. (2008). Führungsverantwortung der Schulleitung. Handlungsstrategien für Schulentwicklung im Reissverschlussverfahren. Düsseldorf: Luchterhand.

- Steger Vogt, E. (2013). Personalentwicklung – Führungsaufgabe von Schulleitungen. Eine explorative Studie zu Gestaltungspraxis, Akzeptanz und förderlichen Bedingungen der Personalentwicklung im Bildungsbereich. Münster: Waxmann.
- Steger, E. & Appius, S. (2011). Personalentwicklung als Führungsaufgabe von Schulleitungen. Retrieved 11. März 2011, from Pädagogische Hochschule St. Gallen
- [Download dieses Berichts über www.schulblatt.tg.ch](http://www.schulblatt.tg.ch) > Magazin > Februar 2014



HINTERGRUND

Kompetenzorientierte und berufsbiografische Personalentwicklung

Zwei Praxisansätze für die schulische Personalentwicklung.

Dr. Iris Henseler Stierlin, PHZH & Liliane Speich, PHTG

Stellen Sie sich vor, Sie beschliessen, per sofort mit dem Lernen aufzuhören. Gleichzeitig wachsen keine Körperzellen mehr, die Synapsen im Gehirn bilden keine neuen Verbindungen und Sie bleiben nun Zeit Ihres Lebens auf dem aktuellen Stand Ihres Wissens und Könnens. Wie gut würden Sie sich wohl in einem solchen Zustand künftig in der Welt zurecht finden? Wie jeder andere Organismus, ist auch der Mensch als «Zelle» eines Gesamtsystems gefordert, sich laufend mit den sich wandelnden Umwelten auseinanderzusetzen.

Schulische Personalentwicklung als strategisches Führungsinstrument

Die moderne Personalentwicklung geht von einem solch adaptiven Grundverständnis aus und zielt darauf ab, das komplexe Zusammenspiel zwischen persönlichen Interessen und Fähigkeiten mit den fachlichen bzw. organisationalen Anforderungen in Einklang zu bringen. Konzepte wie «lebenslanges Lernen» sind daraus entstanden, denn auch in Schulen sind gut ausgebildete und sich weiterentwickelnde Mitarbeitende zentral, damit der öffentliche Erziehungs- und Bildungsauftrag erfolg-

reich wahrgenommen werden kann. Die Entwicklung von Motivation, Kompetenz und Professionalität bei Lehrpersonen und Schulleitungen sowie die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit im Team beeinflussen die Qualität von Lern- und Lehrprozessen in Schulen massgeblich und sind als Schlüsselfaktoren für die lokale Schulentwicklung nicht einfach dem Zufall zu überlassen (vgl. u.a. Hattie, 2009). Schulische Personalentwicklung orientiert sich an der Strategie der jeweiligen Schule, schafft die für die Umsetzung notwendigen Strukturen und gestaltet damit die Kultur der Schule: «Zur Personalentwicklung gehört [...] die Überlegung, was die Schule als Ganzes für ihre Entwicklung braucht und welche Qualifikationen, Entwicklungspotentiale und Motivationen die Lehrerinnen und Lehrer haben.» (Böckelmann/Mäder, 2007, S. 11). Sie zielt darauf, die alltäglichen Herausforderungen der Schulen als wissensorientierte Organisationen in den verschiedenen Anforderungsfeldern gemeinsam anzugehen. (Abbildung 1)

Strukturbildung der schulischen Personalentwicklung

Personalentwicklung erfolgt immer zusammen mit dem Personal (vgl. Terhart, 2010) und die Schulbehörden sind gemeinsam mit ihren Schulleitungen mit der Schaffung entsprechender Strukturen für die Prozesse zu Personalauswahl, -einsatz und -entwicklung beauftragt. In regelmässig stattfindenden Personalentwicklungsgesprächen können die gegenseitigen Erwartungen und Grundhaltungen formuliert und transparent gemacht werden. Wie diffus unausgesprochene Erwartungen nämlich sein können, beschreibt ein Gymnasiallehrer folgendermassen: «Der Lehrer hat die Aufgabe, eine Wandergruppe mit Spitzensportlern und Behinderten bei Nebel durch unwegsames Gelände in nordsüdlicher Richtung zu führen, und zwar so, dass alle bei bester Laune und möglichst gleichzeitig an drei

Anforderungsfelder schulischer Personalentwicklung

Abbildung 1: (in Anlehnung an Falk, 2007, S. 48)



Drei-Wege-Modell für Schulentwicklung

Abbildung 2: (in Anlehnung an Kempfert & Rolff 1999, S. 19)



verschiedenen Zielorten ankommen.» Die lokale Strukturgebung in den Schulen hängt von den jeweiligen Prämissen und Gegebenheiten ab und sollte einer Gesamtkonzeption von Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung verpflichtet sein, wie sie etwa Kempfert und Rolff (1999) entworfen haben (Abbildung 2).

Kompetenzorientierte Personalentwicklung

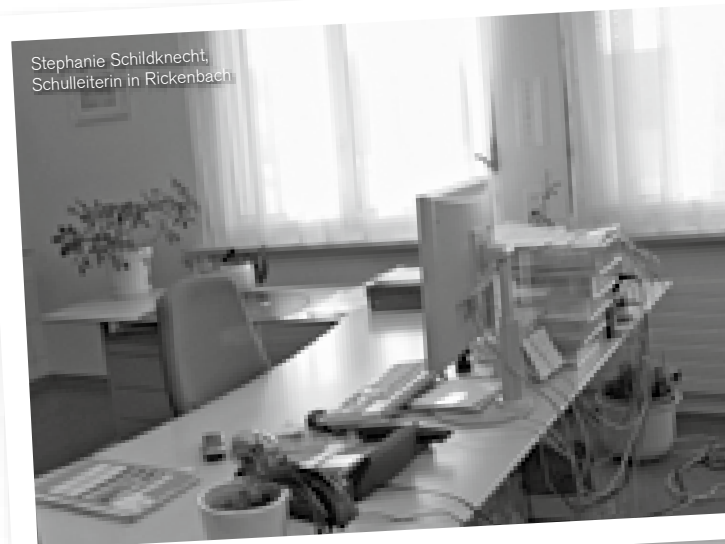
Wenn nun in naher Zukunft Schülerinnen und Schüler kompetenzorientiert lernen werden, stellt sich parallel die Frage, ob dieses neue Paradigma auch für die Kompetenzentwicklung von Lehrpersonen bedeutsam sein wird. Die Diskussionen und Klärungen rund um diese Fragestellungen schaffen die Basis für ein gemeinsames Führungsverständnis und ermöglichen die Identifizierung erfolgskritischer Kompetenzen, die in der Schule aufgebaut und gefördert werden sollen. Eine mögliche Herangehensweise kann in diesem Kontext ein Kompetenzmodell sein, dessen Struktur z.B. folgende Elemente enthält:

Die individuelle Kompetenzentwicklung kann anhand eines solchen Modells systematisch geordnet und mit geeigneten Instrumenten und Prozessen (z.B. Mitarbeitendengespräch) gesteuert werden, um den personalentwicklerischen Grundfragen nachgehen zu können:

- Welche Kompetenzen werden zur erfolgreichen Erfüllung des Berufsauftrages individuell und im Team benötigt?
- Welches Grundverständnis und welche Werte wollen wir für die Zusammenarbeit im Team fördern?
- Welche Kompetenzen und welches Verhalten sind in Bezug auf die berufliche Identifikation mit unserer Schule als Gesamtsystem gewünscht?

Berufsbiografische Personalentwicklung

Die Entwicklung des Menschen schliesst nicht mit seinem Erwachsensein ab. Sie verändert sich, einiges geht verloren, anderes kommt dazu. Die Berufsbiografien der Menschen haben sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert, was von der heutigen Personalarbeit laufbahnorientierte Lernkonzepte erfordert. Dieser Ansatz sucht Zusammenhänge zwischen den einzelnen Lebensphasen und den aktuellen beruflichen Aufgaben und fokussiert über die Personalentwicklung deren Lernchancen. Ziel ist die Stärkung der Selbstkompetenzen der Mitarbeitenden und die Entwicklung von mittel- bis langfristigen Perspektiven, die sich nicht mehr nur am jeweiligen Arbeitsplatz, sondern am Arbeitsmarkt orientieren.



Kompetenzbereiche	Kompetenzauswahl	Kompetenzbeschreibungen	Beobachtungselemente	Ausprägungsstufen
Festlegen der Kompetenzbereiche, die für die Schule wichtig sind in Bezug auf die Fach-, Methoden-, Sozial- und Handlungskompetenz.	Auswahl jener Kompetenzen, die für die Ausübung der beruflichen Tätigkeiten benötigt werden.	Kurze, einfach verständliche Definitionen, was unter den einzelnen Kompetenzen verstanden wird.	Beschreibung von Verhalten und Handlungen, anhand derer die Kompetenzen sichtbar und erkennbar werden (konkrete Beispiele, Situationen und Handlungen aus dem Berufsalltag).	Stufen der Ausprägung der einzelnen Kompetenzen sowie Beschreibungen, was als stark, mittel oder wenig ausgeprägte Kompetenz gesehen wird.

Die Erwartungen an Mitarbeitende können je nach Lebensalter sehr unterschiedlich sein: einer berufseinstiegenden Lehrperson schreibt man eventuell Eigenschaften zu wie Tatendrang beim Einstieg ins Berufsleben, kennen von Trends der Jugend und einbringen neuer Ideen in den Unterricht und ins Team. Bei einer älteren Lehrperson wird vielleicht angenommen, dass sie grundlegenden Veränderungen nur mässig begeistert gegenübersteht, dass dafür Erfahrung vorhanden ist und sie sich zurückhaltend ins Team eingibt. Solche Zuschreibungen entstehen oft aufgrund unserer persönlichen Vorannahmen, was in welchem Lebensalter zu geschehen hat und sie bilden, wenn sie ungeprüft bleiben, nicht die Realität der Kolleginnen und Kollegen im jeweiligen Lebensalter ab – auch wenn gewisse Tendenzen nicht wegzureden sind.

Berufsbiografische Personalentwicklung kann also dazu dienen, Klischees vorzubeugen und stattdessen individuelle Weiterbildungsideen, Ziele und Haltungen differenziert zu erfragen und bei der Wahl von Entwicklungsmassnahmen Gesichtspunkte der persönlichen Berufsbiografie zu berücksichtigen. Wenn es den Schulleitungen, Schulbehörden und Lehrpersonen gelingt, eine kompetenzbasierte und berufsbiografieorientierte Personalentwicklung in ihrem lokalen Schulkontext zu entwerfen und zu implementieren, dann wird das wesentlich dazu beitragen, dass die künftigen Herausforderungen der Schulen mit Kompetenz und Zuversicht gemeistert werden können.

PORTRÄT



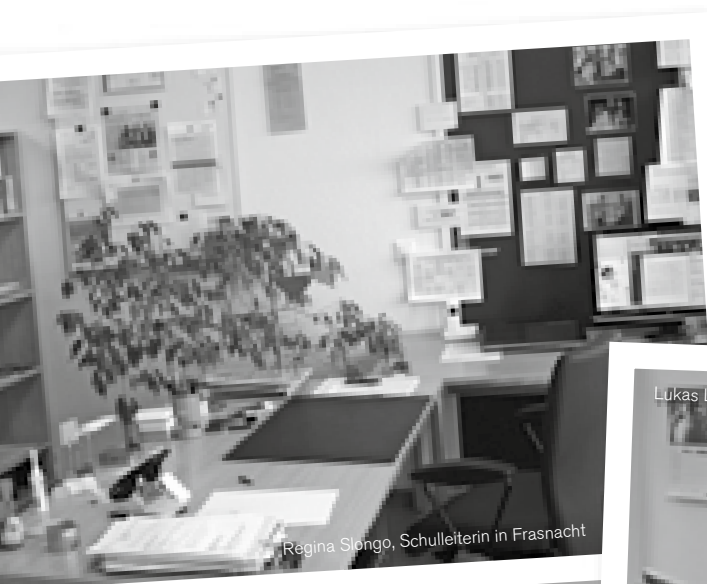
Dr. Iris Henseler Stierlin
Leiterin Personal im Zentrum für
Beratung der Pädagogischen
Hochschule Zürich



Liliane Speich, dipl. Psychologin FH
Dozentin und Leiterin Weiterbildungs-
studiengänge an der Pädagogischen
Hochschule Thurgau

LITERATUR

- Böckelmann, Ch., Mäder, K. (2007). Fokus Personalentwicklung. Konzepte und ihre Anwendung im Bildungsbereich. Zürich: Pestalozzianum.
- Terhart, E. (2010). Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem. Hrsg. H. Altrichter, K. Maag Merki, 2010, S. 255 – 275). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Falk, S. (2007). Fokus Personalentwicklung. Wissensmanagement und Lernende Organisationen in der Praxis. Zusammenhänge – Synergien – Gestaltungsempfehlungen (2. Aufl. ed.). München: Hampp.
- Hattie, J. (2009). Lernen sichtbar machen. Übersetzt und Überarbeitet von Beywle, W., Zierer, K. (2013). Überarbeitete deutschsprachige Ausgabe von «Visible Learning» von. 2. korrigierte Aufl. Hohengehren: Schneider.
- Kempfert, G. & Rolff, H.-G. (1999). Pädagogische Qualitätsentwicklung ein Arbeitsbuch für Schule und Unterricht. Weinheim: Beltz.



Regina Spongo, Schulleiterin in Frasnacht



Lukas Leutenegger, Schulleiter in Pflin

HINTERGRUND

Gesetzt, gebildet und erfahren

Was lässt sich anhand der Daten der Schulverwaltungssoftware SVS 8 über die Thurgauer Schulleiterinnen und Schulleiter sagen? Ein statistischer Spaziergang in sechs Stationen.

Heinrich Christ, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, AV

Etwas älter als der österreichische Aussenminister...

... aber immer noch unter 30: das ist der jüngste Schulleiter im Kanton. Die Ältesten stehen kurz vor der Pensionierung, dazwischen sind fast alle Jahrgänge anzutreffen. Gehäuft trifft man auf 45- bis 55-Jährige. Frauen und Männer gesetzten Alters, die viel Erfahrung mitbringen. Wie bei einer Führungsposition zu erwarten, sind unter 40-Jährige etwas seltener. Was heisst das für unsere Schulen? Die Altersstruktur scheint relativ gesund. Vorderhand können wir auf bewährte Kräfte zählen. In zehn Jahren steht aber ein erster grosser Generationenwechsel an. Das ist eine Chance für Lehrpersonen mit Lust auf eine berufliche Entwicklung, aber auch eine Chance für die Schulgemeinden und Schulleitungen, gezielt guten Nachwuchs zu rekrutieren.

Mit Bart und Schnauz

Von wegen! Die Frauen machen zwar eine Minderheit, aber doch rund einen Viertel der Schulleitungen aus. Ob die restlichen drei Viertel Bart und Schnauz tragen, wissen wir nicht. Fast ebenso schwer ist eine Aussage über die künftigen Entwicklungen in diesem Bereich. Bleibt Schulleiter ein «Männerberuf»? Wir hoffen es nicht. Geht man davon aus, dass sich künftige Schulleitungen aus dem heutigen Lehrkörper rekrutieren, werden wohl auch immer mehr Frauen den Weg in diesen Beruf finden.

Durchs Klassenzimmer ins Chefbüro

Die Schulleiterinnen und Schulleiter entstammen dem Lehrberuf. Die Verordnung über die Volksschule ermöglicht zwar das Quereinsteigen, bislang ist es aber nicht üblich. Muss ein guter Schulleiter Lehrer gewesen sein? In dieser Absolutheit lässt sich die Frage nicht beantworten. Sicher aber hilft Lehrerfahrung bei der Schulleitungstätigkeit. Schulleitungen sind vor allem auch pädagogische Führungspersonen. Sie achten darauf, die Lehrpersonen zusammen mit ihren Schülerinnen und Schülern zu bestmöglichen Lernerfolgen zu motivieren. Dabei hilft auch die Schulleitungsausbildung, die gegen 90 % der aktiven Schulleitungen absolviert haben. Fast ebenso viele haben diese um Vertiefungskurse ergänzt.



Jeannette Staempfli, Schulleiterin in Mammern

Pioniere und Secondos

Mehr als die Hälfte der Schulleiterinnen und Schulleiter gehören zu den Pionieren, die ihre Arbeit während der kantonalen Einführung der Schulleitungen aufgenommen haben. In der Anfangszeit kam es zu vergleichsweise vielen Wechseln. Schulleiter war ein neuer Beruf, eine neue Funktion. Heute hat sich das System fast überall stabilisiert. Im Durchschnitt sind die Thurgauer Schulleiterinnen und Schulleiter bereits rund fünf Jahre im Amt und sorgen so für Stabilität und Kontinuität an ihren Schulen.

Zwei Seelen wohnen ach! in meiner Brust

Viele Schulleitungen müssen sich aufspalten. Kaum ein Pensum entspricht einer vollen Stelle. Das bedeutet, dass viele Schulleiterinnen und Schulleiter nebenher als Lehrpersonen tätig sind. Ausserdem führen sie meist mehrere Schuleinheiten nebeneinander. Sieben üben ihre Arbeit gar in mehreren Gemeinden gleichzeitig aus. Viele Schulleiterinnen und Schulleiter führen also ein Doppelleben: Sie sind Kollege und Chef in einem. Und die meisten müssen ihr Herz und ihre Energie auf mehrere Standorte oder gar Gemeinden verteilen. Dazu kommt, dass es Schulleitungen mit ungewohnt grossen Führungsspannen zu tun haben. Während andernorts fünf bis zehn direkt Untergebene üblich sind, führen viele Schulleiterinnen und Schulleiter 30, 40 oder mehr Kolleginnen und Kollegen.

Am Ziel: Der homo regens in schola publica

Der typische Schulleiter ist knapp 50 Jahre alt, männlich, gut ausgebildet und erfahren. Seit sechs Jahren ist er als Schulleiter tätig und arbeitete zuvor als Lehrer. Er führt mehrere Schuleinheiten. Daneben unterrichtet er in einem kleinen Pensum. Wahrscheinlich ist er glatt rasiert. Soweit der (männliche) Durchschnitt. — Die Realität ist glücklicherweise bunter. Rund 130 Männer und Frauen mit unterschiedlichen Biographien und eigenem Charakter führen die Thurgauer Schulen vor Ort. Entsprechend unterschiedlich nehmen sie ihre anspruchsvolle Führungsaufgabe wahr. Die zunehmende Professionalisierung hilft dabei. Solange aber Menschen Menschen führen, wird sich nichts daran ändern, dass jede Schulleitung ihren eigenen Stil hat und — nicht nur was ihre Qualität betrifft! — mehr als Durchschnitt ist.

HINTERGRUND

Aktive, umsichtige Führung als Schlüsselqualität

Alle bisherigen Auswertungen der Schulevaluation weisen auf die zentrale Rolle der Schulleitung hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit von Lehrpersonen hin.

Markus Hunziker, Leiter Fachstelle Schulevaluation, AV



Zwei der zentralen Fragen in den Lehrpersoneninterviews der Schulevaluationen sind, wie sich die Struktur der «Geleiteten Schule» bewährt hat und wie gut sich die Lehrpersonen von den Führungsverantwortlichen unterstützt fühlen. Die Befragten sind sich grossmehrheitlich einig, dass ihre Schulleitungen im Alltag in der Regel nicht mehr wegzudenken sind. Im Überblick über die dreissig evaluierten Schulleitungseinheiten des Steuerungswissens 2011 bis 2013 kann festgehalten werden, dass die Schulleitung an zwanzig Schulen erfolgreich eingeführt und konsolidiert war. Diese Schulen zeichnen sich in weiten Bereichen durch gute Qualität der Prozessgestaltung aus. Sucht man in den Datensätzen nach Gelingensbedingungen, fällt auf, dass in der Regel Schulbehörden und Schulleitungen aktiv sowie profiliert führen, verbunden mit wenig Wechseln bei den Schulleitungen. Führungsqualität zeigt sich dabei als Schlüsselfaktor für die

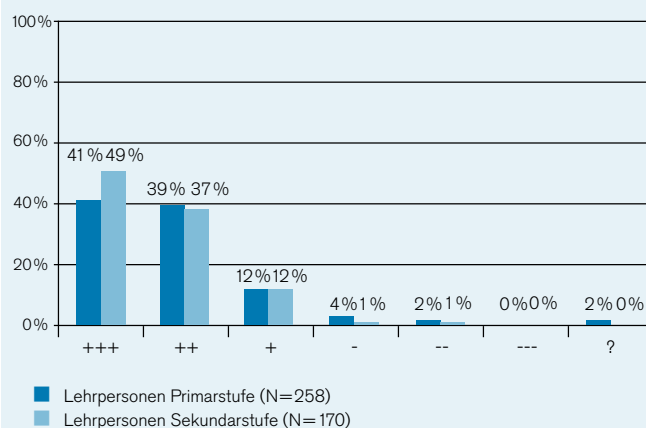
allgemeine Schulqualität. In weiteren zehn Schulen war die «Geleitete Schule» erst teilweise etabliert. Diese Schulen hatten oft Wechsel in der Schulleitung zu verzeichnen. Mehrheitlich schwächte allerdings auch wenig profilierte Führung auf den Ebenen Schulleitung und/oder -behörde sowie ungenügende Unterstützungsleistung zugunsten der Lehrpersonen den Rückhalt der Schulleitung im Kollegium. Aus der Übersicht über die Rückmeldungen der Lehrpersonen zur Frage, wo sie sich von den Schulleitungen wirksam unterstützt fühlen, gehen mehrere Aspekte hervor. Am häufigsten nannten sie Unterstützung in schwierigen Situationen mit Schülerinnen oder Schülern, bei anspruchsvollen Elterngesprächen sowie Entlastung in administrativen und organisatorischen Belangen als Wirkung hoher Qualität in den Bereichen Organisation, Informationsfluss und Führung der Schulentwicklung.

Schulleitungen tragen wesentlich zur Zufriedenheit der Lehrpersonen mit ihrer Arbeitssituation bei

Nach dem Zusammenschluss des Steuerungswissens 2011 bis 2013 stellte sich weiterführend die Frage, welche der befragten Aspekte der Schulführung in einem direkten Zusammenhang zur bilanzierenden Zufriedenheit mit der Arbeitssituation stehen könnten. Dazu boten sich statistische Auswertungen der neuen Lehrpersonenbefragung der Schulevaluation an, die den Schulen in naher Zukunft auch zur Selbstevaluation zur Verfügung steht. Vom Januar bis Dezember 2013 waren bereits elf Primar- und neun Sekundarschulen mit diesen empirisch validierten Instrumenten befragt worden. Mit 258 ausgefüllten Online-Erkundungen von Primar- und 170 von Sekundarlehrpersonen stand im Dezember 2013 bereits ein ansehnlicher Referenzdatensatz zur Verfügung, der erste Tendenzen aufzeigt. Eines der zentralen Items der Befragung ist dabei die bilanzierende Bewertung der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation (Abbildung 1) welche die Lehrpersonen am Schluss der Online-Befragung abgeben.

Abbildung 1

Zufriedenheit der Lehrpersonen mit ihrer Arbeitssituation:

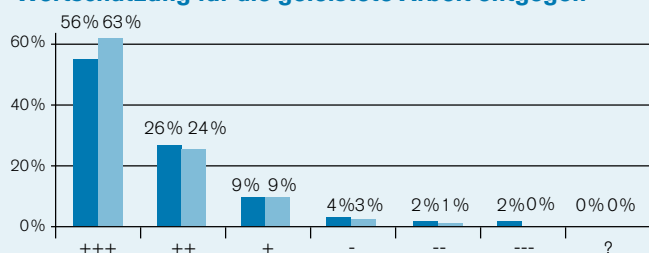


Das Item wurde ausgesprochen positiv bewertet. Insgesamt sind kaum Nennungen im negativen Bereich zu verzeichnen. Die Sekundarlehrpersonen brachten in ihrer Stichprobe eine etwas höhere Zufriedenheit als die Primarlehrpersonen zum Ausdruck. Mittels statistischer Verfahren war nun der Frage nachzugehen, zwischen welchen anderen Qualitätsaussagen bzw. Items ein signifikanter, nicht zufälliger Zusammenhang zur Zufriedenheit mit der Arbeitssituation besteht. Bei den befragten Primarlehrpersonen war dies bei 61, bei den Sekundarlehrpersonen bei 53 von 88 Items der Fall. Auf der Suche nach den je zehn stärksten Zusammenhängen fielen drei auf (Abbildung 2), die sowohl in der Befragung der Primar- als auch der Sekundarlehrpersonen unter den «Top Ten» figurierten: wertschätzender Führungsstil der Schulleitung, regelmässiges Einholen von Feedback bei den Lehrpersonen sowie das Gefühl von guter kollegialer Unterstützung.

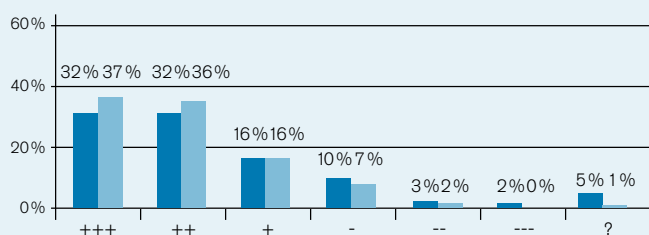
Abbildung 2

Starke Zusammenhänge zwischen Schulleitung und Berufszufriedenheit:

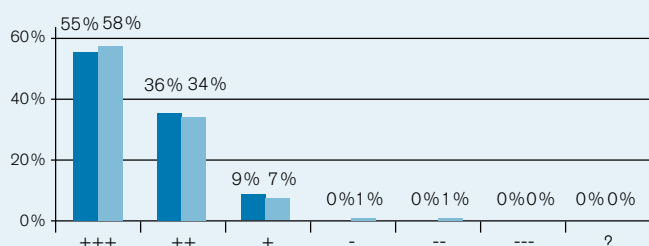
Die Schulleitung bringt den Lehrpersonen Wertschätzung für die geleistete Arbeit entgegen



Die Schulleitung holt regelmässig Feedbacks von Lehrpersonen ein



Ich fühle mich von den Kolleginnen und Kollegen gut unterstützt



■ Lehrpersonen Primarstufe (N=258)
■ Lehrpersonen Sekundarstufe (N=170)

Unterschiede zwischen Primar- und Sekundarlehrpersonen

Im näheren Vergleich unterscheiden sich die Auswertungen der beiden Stufen. In der Auflistung der zehn einflussstärksten Items sind bei den Primarlehrpersonen vorwiegend Aspekte der Personalführung und -förderung durch die Schulleitung zu finden. Dabei geht es neben den schon erwähnten drei Aspekten um weitere Personalführungsqualitäten von Schulleitungen: handeln innerhalb geregelter personeller Kompetenzen sowie die Förderung des Potenzials der Lehrperson. Eine weitere Kategorie bilden Aspekte einer umsichtigen und gut strukturierten Führung der Schulentwicklung.

In der Auswertung der Sekundarlehrpersonen finden sich innerhalb der zehn stärksten Gewichtungen neben den drei schon erwähnten Items zwei weitere Kategorien: aktive Förderung der Gemeinschaft unter den Erwachsenen sowie umsichtige und profilierte Führung der Qualitätsarbeit. Erste Auswertungen lassen – analog zur Literatur – vermuten, dass die Führungsqualitäten von Schulleitungen einen markanten Beitrag an die Zufriedenheit der Lehrpersonen mit ihrer Arbeitssituation leisten. Im Steuerungswissen vom Sommer 2015 wird die Auswertung der dann einiges grösseren Stichprobe detaillierte Aussagen zulassen.

INFORMATION

Steuerungswissen Schulevaluation: Zweijährlich wertet die Abteilung Schulevaluation des Amtes für Volksschule Thurgau systematisch alle Evaluationsberichte aus und meldet wichtige Befunde den verschiedenen Akteuren zurück. Im ersten Evaluationszyklus standen auch Erkenntnisse zu Gelingensbedingungen und Stolpersteinen in der Einführung und Konsolidierung der Schulleitungen im Vordergrund. Für das Steuerungswissen 2009 bis 2011 holten wir dazu die Daten von 25 Primar- und 5 Sekundarschulleitungseinheiten ein. Dabei wurden neben umfangreichen Befragungen von Eltern und Schülerinnen und Schülern auch 380 Primar- und Sekundarlehrpersonen mündlich und schriftlich befragt.

FRAGEBOGEN

«Heikle Gespräche, egal mit welcher Anspruchsgruppe, scheue ich nicht.»



Peter Hinderling

Primarschulgemeinde Arbon, Schulhaus Bergli

Anstellung

Schulleitung im Vollamt

Verantwortung über

- Schulhäuser Bergli/Säntis
- 370 Kinder in 5 Kindergärten und 14 Klassen (inkl. EK und KK)
- Personalführung über 45 Mitarbeitende inkl. Schulsozialarbeit und Hauswarte

1. Was bringen Sie der Schule mit Ihrem Job?

Oft bin ich Ansprechperson bei problematischem Verhalten von Schüler/-innen und schwierigen Klassenkonstellationen. Bei anspruchsvollen Gesprächen mit Eltern werde ich beigezogen. Häufig holen sich Lehrpersonen auch einfach eine Zweitmeinung oder möchten sich versichern, ob ich ihr geplantes Vorgehen unterstütze. Das sind meist sehr fruchtbare Gespräche, die lösungsorientiert sind und Sicherheit geben.

2. Welche Rahmenbedingungen müssen für Sie erfüllt sein?

Ebene Behörde: klare Vorstellungen und Entscheide, Rollensicherheit. Die Geleitete Schule stellt auch höhere Anforderungen an Behördenmitglieder. Ebene Lehr- und Fachpersonen: Respekt und Akzeptanz gegenüber Schüler/-innen, Eltern, Kollegium und Schulführung. Bereitschaft für Veränderungen und Loyalität zugunsten eines guten Gesamtbildes der ganzen Schule, nicht nur der eigenen Klasse.

3. Wie nehmen Sie Einfluss auf den Unterricht?

So wenig wie möglich, so viel wie nötig! Mit erweiterten Lehr- und Lernformen haben wir uns als ganzes Team auseinandergesetzt und Verbindlichkeiten geschaffen.

4. Wie schaffen Sie eine angemessene Präsenz im Schulhaus?

Das ist tatsächlich nicht ganz einfach! Durch die regelmässig stattfindenden Sitzungen sind viele Termine schon gesetzt. Wenn dann noch solche Herkulesaufgaben wie das Erstellen eines Förderkonzeptes anstehen, bleibt nicht mehr viel Raum. Ich bin in der Regel über Mittag bis 13:00 Uhr im Büro. Dank der zweistündigen Mittagspause wird dieses Angebot von Lehrpersonen recht häufig in Anspruch für ein Gespräch genommen. Auch achte ich darauf, nach Schulschluss zwischen 15:15 und 18:00 Uhr präsent zu sein, also zu Zeiten, wo sich die Lehrpersonen normalerweise im Schulhaus aufhalten.

5. Beschreiben Sie bitte Ihre hervorstechendste Fähigkeit!

Ich denke es gelingt mir, eine komplexe Situation zu analysieren und unter Einbezug aller relevanten Faktoren einer möglichst nachhaltigen, dienlichen Lösung zuzuführen. Heikle Gespräche, egal mit welcher Anspruchsgruppe, scheue ich nicht, da ich es wichtig finde, ein Problem direkt anzusprechen. Ich vermag Sachliches und Emotionales zu unterscheiden und dort zu belassen, wo es hingehört.

6. Wie finden sich neue Schulleiter/-innen?

Der Beruf ist äusserst vielfältig und attraktiv für Personen, die sich mit Herzblut für eine Organisation einsetzen und selber einige Puzzleteile zum guten Gelingen beitragen möchten. Es werden sich vermutlich immer Schulleitungen finden lassen, gute (und bleibende) allerdings nur, wenn die Rahmenbedingungen stimmen und die nötige Akzeptanz und der Respekt von allen Seiten gewährleistet sind.

«Ich schaffe gute Arbeitsbedingungen für Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler.»



Wanda Hartung

Primarschule Oberwiesen, Frauenfeld

Verantwortung über

- 3 Schulhäuser, 4 Kindergärten und ein Tagesschulangebot
- 40 Lehrpersonen, von Kindergarten bis Mittelstufe und bis Ende Schuljahr 2013/2014 Einschulungsklassen (1./2.), Kleinklassen (3./4. & 5./6.)

1. Was bringen Sie der Schule mit Ihrem Job?

Durch meine Tätigkeit entlaste ich die Lehrpersonen im administrativen Bereich. Ich unterstütze die Lehrerinnen und Lehrer bei Problemen und übernehme die Kommunikation nach aussen (Kontakte mit Eltern, Behörde, Verwaltung, SPB, SSA etc.). Eine wichtige Aufgabe ist zudem die Sicherstellung von effizienten Organisationsstrukturen und wirksamen Arbeitsabläufen innerhalb der Schule. Es liegt mir daran, gute Arbeitsbedingungen für alle Lehrpersonen zu schaffen und eine gute Lernatmosphäre für unsere Schülerinnen und Schüler zu gewährleisten.

2. Welche Rahmenbedingungen müssen für Sie erfüllt sein?

Ein klares Funktionendiagramm erachte ich als eine bedeutende Grundlage für meine Tätigkeit. Eine Trennung zwischen strategischer und operativer Ebene ist mir wichtig. Ein Klima des Vertrauens und der gegenseitigen Wertschätzung, eine transparente Kommunikation und eine gute und offene Feedbackkultur sind für mich unabdingbar.

3. Wie nehmen Sie Einfluss auf den Unterricht?

Ich rege zu pädagogischen Innovationen an und leite nach Bedarf Innovationsprozesse ein. Zudem fördere und fordere ich die Weiterbildung der Lehrpersonen (u.a. im Rahmen der MAG und MAB).

4. Wie schaffen Sie eine angemessene Präsenz im Schulhaus?

Vor Unterrichtsbeginn und in der 10-Uhr-Pause gehe ich möglichst regelmässig ins Lehrerzimmer. Meine Präsenzzeiten sind beim Schulleiterbüro gekennzeichnet und differenziert («Bitte klopfen und eintreten», «Bitte nicht stören», «In Anlage», «Abwesend bis...»). Das Zeitfenster 07:30 – 17:00 Uhr gehört zu meiner Kernarbeitszeit. Per Telefon bin ich gut, per Mail sehr gut erreichbar.

5. Beschreiben Sie bitte Ihre hervorstechendste Fähigkeit!

Ich bin ein ruhiger, analytisch denkender, lösungsorientierter, kommunikativer, fröhlicher und humorvoller Mensch. Gelassenheit begleitet mich durch den Alltag.

6. Wie finden sich neue Schulleiter/-innen?

Engagierte Lehrpersonen, welche gerne Führungsaufgaben übernehmen, sollten zur Schulleitungsausbildung ermutigt werden.

Maja Fischli, Schulleiterin in Schönholzerswilen



«Leider erschwert die Alltagshektik eine nachhaltige Bearbeitung wichtiger Themen.»



Philipp Rüdin-Pinto
VSG Eschlikon, Sekundarschule

Anstellung

Schulleiter und Sekundarlehrer phil II

Verantwortung über

- 1 Sekundarschule
- 19 Lehrpersonen

1. Was bringen Sie der Schule mit Ihrem Job?

Seit der Schulleitungseinführung steht eine professionelle Ansprechperson zur Verfügung. Als Schulleiter bearbeite ich Themen wie Schulqualität, Personalfragen, Koordinationsaufgaben, Öffentlichkeitsarbeit und Anliegen von Anspruchsgruppen. Ich bin überzeugt, dass sich die Lehrpersonen dank der SL stärker auf den Unterricht und die Förderung der Schüler fokussieren können.

2. Welche Rahmenbedingungen müssen für Sie erfüllt sein?

Vertrauen seitens Behörden, Lehrerschaft und der Eltern bzw. Bevölkerung ist die Grundvoraussetzung für eine wirkungsvolle Arbeit. Natürlich müssen auch die zeitlichen Ressourcen und der Support für die vielseitigen Aufgaben der Schulleitung ausreichend sein. Leider erschwert die Alltagshektik eine nachhaltige Bearbeitung wichtiger Themen immer wieder.

3. Wie nehmen Sie Einfluss auf den Unterricht?

Die vielen Unterrichtsbesuche ermöglichen mir, in den Mitarbeitergesprächen geeignete Umsetzungen zu verstärken/anzuregen. Primär sind es aber die Lehrpersonen, welche den Unterricht als Experten professionell gestalten. Ich erwarte, dass sie die Unterrichtsplanung an den Bedürfnissen der Schüler ausrichten. Dies wird regelmässig thematisiert. Oft entstehen aus den Gesprächen/Beobachtungen Schulentwicklungsprojekte.

4. Wie schaffen Sie eine angemessene Präsenz im Schulhaus?

Da ich selber noch in einem 40% Pensum unterrichte, bin ich täglich vor Ort. Smalltalk gehört zu den täglichen Begegnungen mit den Schülern. Die Zusammenarbeit und der Austausch mit den Lehrpersonen ist für mich selbstverständlich und ich schätze beides sehr.

5. Beschreiben Sie bitte Ihre hervorstechendste Fähigkeit!

Interesse, Neugierde und Offenheit – an Menschen mit ihren Handlungsweisen, an neuem Wissen bzw. neuen Erkenntnissen und an Vorgängen um uns herum. Dies ermöglicht mir, die unterschiedlichsten Herausforderungen flexibel und lösungsorientiert anzupacken.

6. Wie finden sich neue Schulleiter/-innen?

Eine Hauptaufgabe der Schulleitung ist die Personalentwicklung. Dazu gehört auch das Suchen und Fördern von geeigneten, künftigen Schulleiterinnen und Schulleiter aus den Reihen der eigenen Lehrpersonen. Wenn die Rahmenbedingungen stimmen, werden sich auch geeignete Personen finden lassen.

«Ich bin ein Bindeglied zwischen der Behörde und den Lehrpersonen.»



Stephanie Schildknecht
Primarschule Rickenbach

Anstellung

Schulleiterin, Jugendarbeiterin und Katechetin

Verantwortung über

- 1 Schulhaus und 1 Kindergarten
- 19 Lehrpersonen (inkl. Fachpersonen & SSA)

1. Was bringen Sie der Schule mit Ihrem Job?

In erster Linie bin ich für die Lehrpersonen Ansprechperson bei verschiedensten Fragen und Problemen. Ich versuche, die Lehrpersonen zu unterstützen und zu ermutigen. Ich bin ein Bindeglied zwischen der Behörde und den Lehrpersonen. Nicht zu vergessen sind die Organisation des Schulbetriebs und administrative Tätigkeiten. Den gesunden Menschenverstand versuche ich bei allen Entscheiden walten zu lassen.

2. Welche Rahmenbedingungen müssen für Sie erfüllt sein?

Für mich ist es wesentlich, dass ein gutes Zusammenspiel sowohl mit der Schulbehörde, als auch mit dem Lehrerteam vorhanden ist. Wenn dem nicht so ist, muss daran gefeilt werden. Eine positive Atmosphäre ist für mich eine wichtige Basis für eine gute Schule. Diese Zusammenarbeit funktioniert bei uns derzeit recht gut. Seitens Kanton wäre meines Erachtens eine stoffliche Entlastung zugunsten der Schülerinnen und Schüler auf Primarstufe notwendig. Gerade viele unserer Kinder aus einem eher bildungsfernen Milieu leiden sehr unter der Stofffülle. Der Leistungsdruck trifft jedoch nicht nur die Schülerinnen und Schüler, sondern auch die Lehrpersonen und Eltern.

3. Wie nehmen Sie Einfluss auf den Unterricht?

Grundsätzlich bin ich überzeugt, dass die Lehrpersonen gut unterrichten. Sollte ich dennoch Einfluss auf den Unterricht nehmen wollen, so wird das als Fokus für die Unterrichtsbesuche festgesetzt, oder es wird ein Ziel bei den Mitarbeitergesprächen. Hinzu kommt, dass bei schulinternen Weiterbildungstagen der Unterricht im Zentrum stehen kann.

4. Wie schaffen Sie eine angemessene Präsenz im Schulhaus?

An vier Vormittagen bin ich im Büro und versuche nach Möglichkeit, während der Pause im Lehrerzimmer zu sein. Ein bis zwei Nachmittage arbeite ich ebenfalls an der Schule. Um ein bisschen näher an den Puls der Lehrer zu gelangen, versuche ich ab und zu auch über Mittag mit ihnen zu sein, obwohl ich gleich neben der Schule wohne.

5. Beschreiben Sie bitte Ihre hervorstechendste Fähigkeit!

Ich arbeite gerne an der Schule und erachte diese Arbeit nicht als Job, sondern als eine Art Berufung. Ich versuche die Lehrpersonen in ihrer Arbeit zu ermutigen. In Bezug auf die Zusammenarbeit Lehrerschaft – Schulbehörde – Eltern versuche ich vermittelnd zu wirken, oder entlastend zugunsten der Lehrpersonen.

6. Wie finden sich neue Schulleiter/-innen?

Sind wir da als Schulleitung nicht oft in einem Dilemma? Wenn wir gute, geeignete Lehrpersonen haben, dann wollen wir diese gerne an der Schule behalten. Ich bin aus dem Team «herausgewachsen» und nun schon mehr als fünf Jahre in Rickenbach Schulleiterin. Eine künftige Schulleiterin/ein künftiger Schulleiter muss diese Arbeit einerseits als eine Art Herausforderung, andererseits aber auch als Berufung entdecken.



Bilder: Urs Zuppinger

PRAXIS

«Ich kann mir Schule ohne Leitung nicht mehr vorstellen»

Schulleiter zu sein ist das pralle Leben. Michael Frischknecht ist an der Primarschule Märstetten gern mit-tendrin.

Urs Zuppinger

Ist er nun Showmaster, Fussballtrainer, Schulleiter oder was? Lässig den Pullover über die Schulter geworfen umtrippelt Schulleiter Michael Frischknecht die auf Einlass wartenden und an diesem Morgen besonders fröstelnden Schülergruppen. Ein vorbeischauendes Märstetter Behördemitglied zeichnet für die Zwischenrufe:

«Wir sparen uns so einen Schulsozialarbeiter.»

Jedes Kind wird per Handschlag und Augenkontakt begrüsst, nach dem kranken Hamster oder dem Fussballtraining befragt. «Wo ist deine Leuchtweste, Linda?» – «Meine Mama schläft eben noch...» – Michael Frischknecht kennt alle beim Namen – auch

«Ich will absolut authentisch sein und sage nur, was ich auch jederzeit vertreten kann.»

wenn nur die Augen zwischen Schal und Mütze hervorlugen. Das ist neben dem akkurat gekämmten Haar sein Markenzeichen. Etwas hat er schon von Markus Lanz auf der Showtreppe... jedoch mit echter Präsenz, mehr Witz und Spontaneität. Buben rennen auf ihn los, schütteln eifrig die Hand – und grinsen. Der Schulumorgen kann beginnen. Der noch

so dicke Nebel vermag der heitern Grundstimmung – ohne Kitsch, ohne Zuckerguss – nichts anhaben. Der Wind dreht durchaus schnell. Die Bise folgt sogleich: Zweimal müssen zwei Streithähne während der Unterrichtszeit im Büro der Schulleitung antraben, wo sie handzahn dem Herrn Frischknecht die Körner aus der Hand picken. Eindringlich versteht ein Zweitklässler, seine prekäre Lage und seine Beklemmung darzulegen. «Weisch, da find' i gar nöd glatt!» gibt er seinem Kollegen zu verstehen. Am runden Tisch wird geklärt, was Sache ist: «Hier spielt die Musik!». Jetzt sind wir Backstage angelangt.

«Für eine Behörde ist eine geleitete Schule leichter zu händeln.»

«Ich will absolut authentisch sein und sage nur, was ich auch jederzeit vertreten kann», nimmt der Rastlose meine Gedanken (Diese vorgelebte, locker-flockige Art kann leicht ins Joviale kippen) vorweg. Wir sind unterwegs zu den Teams in Kindergarten und Unterstufe. Michael Frischknecht fragt eine Kollegin, ob es ihn nach dem schwierigen gestrigen Elterngespräch noch brauche und lässt sich anhand eines neuen Fotobuches zu einzelnen Kindern Hintergrundinformationen geben («Die gleicht ja enorm ihrer Schwester in der Fünften! Ist sie auch so fix im Denken?»). Wusch ist Frischknecht Fussballtrainer, streut als Heilpädagoge entscheidende Tipps ein, tadelt schelmisch eine Mutter und Lehrerin, dass ausgerechnet ihre Tochter auch keine Leuchtweste trage und mahnt eine andere, die Adventskerzen unbedingt am Schluss des Tages auszupusten. Nie entschwindet der Schulleiter ohne ein aufmunterndes Wort zum Nächsten. Nie kritzelt er Erinnerungsstützen auf ein Papier. Sofort gilt seine volle Aufmerksamkeit dem neuen Gegenüber, unterstützt da ein Anliegen und erkundigt sich dort nach dem Ausgang eines Vorfalles von letzter Woche. Die Kollegin bleibt spürbar befriedigt zurück und kann sich voll auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. «Ich denke, es braucht mich, um zu führen, um das Ganze zusammenzuhalten, Ideen zu bündeln und den Leuten Sicherheit zu geben – ja, jedem Einzelnen zu vermitteln: Du machst einen

guten Job! Du bist wichtig für uns! Unser Kapital sind die Kinder, die müssen auch wissen, wohin sie sich wenden können; es braucht mich auch, um die Bedürfnisse der Eltern ernst zu nehmen; um miteinander einen Weg für ihr Kind zu finden.»

«Unsere Vorgabe: Nicht hier wohnen, nicht hier unterrichten!»

Kollege Frischknecht ist als ehemaliger Lehrer noch zur Hälfte als Heilpädagoge an der Oberstufe Oberbüren tätig: «Ich wollte aus der Meta-Ebene auf den Schulalltag blicken» und «Unterrichten war mir zu wenig – ich wollte aber auch nie zu 100% Schulleiter sein. Seit Kindsbeinen übernehme ich gerne Verantwortung. Ich kann mir eine Schule nicht mehr ohne Leitung vorstellen. Ein Teilpensum von 50% ist für mich die Schallgrenze, darunter wirds schwierig, eine Schule zu führen. Am selben Ort zu unterrichten, verträgt sich für mich nicht. Die Behörde ist gleicher Meinung. Dieses ständige Abwägen «Bist du jetzt Kollege oder Vorgesetzter?», muss ich dann gar nicht haben! Deshalb wohnen wir auch ausserhalb des Arbeitsortes.» Als Ehemann und Vater achtet Michael Frischknecht akribisch auf die Work-Live-Balance. Manchmal frage er sich schon, ob er nicht zu dünnhäutig und zu harmoniebedürftig für diesen Job sei, obwohl er absolut hinstehen und verlauten lassen könne: «Du, wir haben da keine gemeinsame Bühne mehr!» Gegenüber der Laienbehörde (strategischer Bereich) müssten die Schnittstellen messerscharf zum operativen Handeln geklärt sein. Diese Erfahrung machte Michael Frischknecht selber im Schulrat einer St. Galler Gemeinde. Sich beiderseits auf die eigenen Fähigkeiten zu beschränken und die Ressourcen zu erkennen, zieht er daraus die Lehre. Der Schulleiter steht fürs Operative und darf sich in den Behördensitzungen auch bei der strategischen Ausrichtung einbringen.

«Kompetenz gepaart mit Charisma – ein Charmeur kann auch Unangenehmes gut anbringen.»

Kommen wir zum dritten Erkennungsmerkmal von Michael Frischknecht, wofür er rundum besonders geschätzt wird: seine Freitagsmails. Mitgenommen hat er die ursprüngliche Idee aus dem Sonderschulbereich, eine Mail sozusagen als dargebotene Hand zu schreiben: «Früher fasste ich humorvoll die Woche zusammen, gab einen Überblick und brachte meine Wertschätzung zum Ausdruck. Wer eine gute Arbeit leistet, soll dies zu hören bekommen. Wer solch hoch komplexe Abläufe im Klassenzimmer meistert, hat dies verdient.» Als Schulleiter zeige er auf, wohin die Reise gehe. Dies und das läuft gut. Punkt. Keine Floskeln! «Leute sind mir extrem wichtig. Ich habe ein enorm engagiertes Team und mag Kinder sehr.» Die Beziehungsebene gilt bei Michael Frischknecht als Schlüsselkompetenz. «Es ist nicht ein Schulmodell für den Lernerfolg entscheidend, erfuhr ich befriedigt aus der Hattie-Studie. Jedes Kind soll mit guten, wertvollen Erfahrungen unsere Primarschule verlassen. Manchmal schreibe ich nur einen Witz auf oder schaffe Bezüge zur Politik.» Kommt kein Brief zum Wochenende, sind alle enttäuscht. Noch ahnen die

Lehrpersonen diese schöne Geste für ihre Klassen nicht nach; die Klassenstunden sind dazu da, einander Eindrücke und Meinungen darzulegen. «Der regelmässige Konvent am Montag ist als weiterer Gedankenaustausch etabliert und in die vier Bereiche Pädagogik, Teambildung, Organisation und Stufensitzung aufgeteilt.» Der Schulleiter nimmt nur auf besonderen Wunsch an den Elternabenden der Primarschule teil, in den Kindergärten jedoch schon. Dank der Du-Ebene spüren Eltern keine Schwellenangst und erachten einen Elternrat nicht für dringlich.

«Du machst es eindeutig für die Sache!»

Michael Frischknechts Gaben und seine hohe Empathie sind ein Glücksfall für Märstetten. Er ist sicher nicht der grosse Zampanò des ersten Eindruckes oder der wilde Reformer: «Entwickeln heisst für mich, Bestehendes zu optimieren. Ich will die Schule nicht umkrempeln, möchte keine Lernlandschaften, obwohl es in einem alten Strategiepapier so angedacht wurde. Dafür fände ich keine Mehrheit, also boxe ich es auch nicht durch, denn ein Schulleiter kann nur breit abgestützt handeln. Auch das 3-Klassen-System wurde von uns abgelehnt, so führte die Behörde die Sache ebenfalls nicht weiter.» Unversehens leuchten die Augen besonders auf: «Eine Vision habe ich natürlich schon: Mir schwebt ein Forscherraum für naturwissenschaftliche Experimente und Schlüsselerlebnisse vor. Statt dauernd neue Gefässe zu schaffen, trage ich lieber meinem Team Sorge, im Speziellen den Älteren unter uns, damit sie einmal sagen können: Ich hatte eine tolle Zeit hier!» In diesem Moment ist Michael Frischknecht ganz authentisch, ganz bei sich – und entschwindet auf den Pausenplatz. Mit Daunenjacke. Voller Wärme für die Kinder.

Lesen Sie das Porträt über den zweiten Märstetter Schulleiter auf Seite 54.



Michael Frischknecht begrüsst Tag für Tag jedes Kind mit Namen und Händedruck.

SERVICE

Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen

Nach Absolvierung des CAS Schulleitung können im Rahmen des MAS Bildungsmanagement vertiefende Angebote für die Schulführung besucht werden.

KONTAKT

Netzwerk Schulführung
Müller-Friedberg-Strasse 34
CH-9400 Rorschach
T +41 (0)71 858 71 64
sekretariat@netzwerkschulfuehrung.ch
www.netzwerkschulfuehrung.ch

CAS Pädagogische Führung 2014 bis 2015

Modul	Dauer	Anmeldeschluss
Unterrichtsentwicklung	April bis Oktober 2014	28. Februar 2014
Schulentwicklung	Oktober 2014 bis April 2015	31. Juli 2014

CAS Pädagogische Führung

Der Zertifikatslehrgang Pädagogische Führung zielt darauf, Schulleiterinnen und Schulleiter zu befähigen, Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesse zu initiieren, zu begleiten und nachhaltig zu implementieren. Der Start des Zertifikatslehrgangs Pädagogische Führung soll genutzt werden, um Schulleitende fit zu machen, die Einführung des LP21 nachhaltig für die eigene Schule zu nutzen. Die Schulleiterinnen und Schulleiter werden sich während der LP21-Einführung vermehrt mit Unterrichts- und Schulentwicklungsthemen beschäftigen, also mit den Themen der Module des CAS Pädagogische Führung.

Schulleitung 2014 bis 2016

Modul	Dauer	Anmeldeschluss
Zertifikationsmodul	September 2014 bis Juni 2015	31. Mai 2014
Grundmodul	September 2014 bis Juni 2015	31. Mai 2014
Zertifikationsmodul	September 2015 bis Juni 2016	31. Mai 2015

CAS Schulleitung

Der CAS Schulleitung richtet sich an Praktikerinnen und Praktiker, die eine fundierte Grundausbildung erlangen und sich in Bezug auf ihre Führungsrolle qualifizieren wollen. Die Inhalte werden in Bezug zur Führungsrolle gesetzt und vor diesem Hintergrund interpretiert. Das eigene Rollenprofil wird in der Regel schärfer erkannt, wenn ein Dialog mit anderen Rollenträgern im eigenen System oder mit Inhabern einer vergleichbaren Rolle in anderen Systemen stattfindet.



Thomas Minder & Philipp Rüdin, Schulleiter in Eschikon



Peter Hinderling, Schulleiter in Arbon

SERVICE

Links & Rechtes

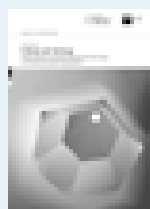
LINKAUSWAHL

Berufsverband Schulleiterinnen und Schulleiter Schweizwww.vslch.ch**Sektion Thurgau**www.vsltg.ch**Fachtagungen zu Schulqualität, Schulentwicklung, Schulmanagement**www.schulleitungssymposium.net**Kooperation PHTG, PHSG und PHGR: Netzwerk Schulführung**www.netzwerkschulfuehrung.ch

Die dynamische Linkliste finden Sie auf

www.schulblatt.tg.ch > Magazin > Februar 2014

LITERATUR



Anton Strittmatter:

«Führen als Vertrag»

Mentale Modelle und erprobte Instrumente für die Leitung von Schulen und anderen Organisationen
2010; Schulverlag Bern, CHF 38.–
ISBN 978-3-292-00606-6



Anton Strittmatter & Bianca Ender:

«Personalführung an Schulen»

Gewährleisten. Unterstützen. Entwickeln
2010; Schulverlag Bern, CHF 44.–
ISBN 978-3-292-00605-9

DANKESCHÖN

Bildstrecke im Fokusteil

25 Schulleiterinnen und Schulleiter folgten freundlicherweise unserem Aufruf und fotografierten ihren Arbeitsplatz. Wir bedanken uns ganz herzlich für diese Einblicke!

Redaktion Schulblatt



LITERATUR

Berufsleitbild Schulleitung

3 Broschüren; Herausgeber: VSL ZH

1. Schule führen – heute und morgen

Stärkung der Schulleitungen – Orientierung für alle – dynamischer Beruf – entwicklungsoffene Beschreibung.

2. Berufsleitbild

Eine Schule führen und gestalten ist eine Herausforderung – Qualitätsentwicklung – Gestalten und Weiterentwickeln – Interessen und Ansprüche – Auftrag – Ausbildung – Weiterbildung – Schlüsselfigur der Schulentwicklung.

3. Berufsbild

Eine Schule professionell führen und gestalten – Bildung und Erziehung – Lehren und Lernen – Schulgemeinschaft – Personalführung und Personalentwicklung – Interne Kooperation und Kommunikation – Externe Kooperation und Kommunikation – Planung und Kontrolle – Schutz, Sicherheit und Recht.

www.vslch.ch[Kantonalverbände > Zürich > Aktuelles](#)**Download:**www.schulblatt.tg.ch > Magazin > Februar 2014

Mehr zum Fokus-Thema auf den Seiten 30, 36, 46, 52, 54 und 57! ▶

DEK

PISA 2012: Spitzenplatz in Mathematik

Die ersten Resultate der PISA-Studie 2012 zeigen, dass die Schweizer Schülerinnen und Schüler in allen drei Kompetenzbereichen – Mathematik, Lesen und Naturwissenschaften – Resultate deutlich über dem OECD-Mittelwert erreicht haben.

Susanne Oberholzer, wissenschaftliche Mitarbeiterin DEK

Anfang Dezember 2013 wurden die ersten Resultate der Internationalen Vergleichsstudie PISA 2012 veröffentlicht. Rund 510'000 Fünfzehnjährige aus 65 Ländern und Regionen nahmen an dieser teil, darunter über 11'000 Schweizer Schülerinnen und Schüler¹. Die vorliegenden Resultate lassen Aussagen über die gesamte Schweiz im Vergleich zu den anderen Ländern zu, aber noch keine Aussagen über einzelne Kantone. Kantonale Daten werden voraussichtlich im Sommer 2014 publiziert. Für den Thurgau werden aber keine kantonalen Auswertungen möglich sein, da er nicht mit einer erweiterten Stichprobe an der Studie teilgenommen hat. Eine solche Stichprobe wäre aber nötig, um über den Kanton Thurgau statistisch signifikante Angaben zu machen, die interkantonalen Vergleichen standhalten. Aus dem Thurgau haben 220 Schülerinnen und Schüler aus acht Schulen an der Studie teilgenommen. Auf eine eigene kantonale Stichprobe wurde verzichtet, weil der finanzielle Aufwand dafür im Vergleich zum Ertrag zu gross gewesen wäre. Zudem wird das künftige schweizerische Bildungsmonitoring die kantonalen PISA-Zusatzstichproben in absehbarer Zeit überflüssig machen und ein differenzierteres Bild vermitteln.

Gute Ergebnisse in allen drei Bereichen

Der Ländervergleich der jetzt vorliegenden Resultate beschränkt sich teils auf acht Vergleichsländer, nämlich die fünf Nachbarländer der Schweiz sowie die ebenfalls mehrsprachigen Länder Belgien und Kanada und den europäischen Spitzenreiter vergangener Jahre, Finnland. Getestet wurden bei PISA die Kompetenzen, über die 15-jährige Jugendliche aus Sicht der OECD verfügen sollten, und zwar in den drei Bereichen Lesen, Naturwissenschaften und Mathematik. Die Ergebnisse in allen drei getesteten Kompetenzbereichen sind für die Schweiz gut – sie liegen deutlich über dem OECD-Mittelwert. EDK-Präsident

Christoph Eymann stellte an der Medienkonferenz zu den PISA-Resultaten 2012 im Dezember 2013 in Bern fest: «Die Ergebnisse [...] stellen unserer Schule im internationalen Vergleich einen guten Leistungsausweis aus. Es ist mir ein Anliegen, den Lehrpersonen, den Schülerinnen und Schülern und anderen an der Schule Beteiligten, die das geleistet haben, meine Anerkennung auszusprechen.»

Lesen: Positiver Trend seit 2000, Naturwissenschaften: stabil gute Leistungen

Im Bereich Lesen liegen die Schweizer Resultate statistisch signifikant über dem OECD-Mittelwert. Vergleichbare Werte weisen das Fürstentum Liechtenstein, Deutschland, Frankreich und Belgien auf. Österreich und Italien haben signifikant tiefere Mittelwerte, Finnland und Kanada signifikant höhere. Seit dem ersten Test im Jahr 2000 lässt sich für die Schweiz ein positiver Trend feststellen, der statistisch signifikant ist. Vor allem bei den Leistungsschwächeren zeigt sich dieser: Waren im Jahr 2000 noch 20% in der Kategorie der Leistungsschwachen (unter Kompetenzniveau 2), sind es beim Test 2012 noch 14%. Vor allem Jugendliche mit Migrationshintergrund der ersten Generation haben sich verbessern können. Auch in den Naturwissenschaften liegen die Schweizer Resultate signifikant über dem OECD-Mittel, dies bereits zum dritten Mal seit 2006. Insgesamt zeigen sich in diesem Bereich stabile Leistungen, und insbesondere die Gruppe der leistungsschwachen Schülerinnen und Schüler ist signifikant kleiner: 2006 waren es 16%, im Jahr 2012 noch 13%. Einen signifikant besseren Wert erreichten Finnland, Kanada, das Fürstentum Liechtenstein und Deutschland, signifikant schlechter schnitten Österreich, Belgien, Frankreich und Italien ab.

Top im Schwerpunktbereich Mathematik

Zum zweiten Mal nach 2003 wurde Mathematik als Schwerpunktbereich getestet. Dies ermöglicht erstmals einen detaillierten Vergleich der Mathematikleistungen zwischen 2003 und 2012. Die Ergebnisse der Schweizer Schülerinnen und Schüler sind erfreulich: Sie nehmen 2012 einen Spitzenplatz im internationalen Vergleich ein. Kein anderes europäisches Land erreichte einen signifikant höheren Mittelwert. Erstmals liegt der Mittelwert der Schweiz über demjenigen von Finnland. Ähnliche Resultate wie die Schweiz



erreichten die Niederlande sowie das Fürstentum Liechtenstein. Signifikant besser als die Schweiz schnitten einzig Korea und Singapur sowie mehrere chinesische Regionen ab. Die Leistungen der Schweizer Schülerinnen und Schüler sind zwischen 2003 und 2012 stabil geblieben, was positiv gewertet werden kann. Die Werte der Schweizer Schülerinnen und Schüler weichen sowohl bei den Leistungsstarken als auch bei den Leistungsschwachen stark vom Mittelwert der OECD ab: In der Schweiz erreichten 21 % die Kompetenzniveaus 5 und 6, im OECD-Schnitt waren es nur 13%. Ein Kompetenzniveau unter 2 erreichten in der Schweiz 12%, der Mittelwert der OECD liegt bei 23%. Das Ergebnis der Schweiz im Bereich Mathematik kann also insgesamt als hervorragend bezeichnet werden. Christoph Eymann, Präsident der EDK, folgte an der erwähnten Medienkonferenz zu PISA 2012:

«Die Herausforderung für die Zukunft wird darin bestehen, das sehr gute Mathematikergebnis zu halten und den Einfluss der sozialen Herkunft noch weiter zu verringern.»

Geschlechterunterschiede nicht in allen Bereichen gleich gross

Ein kleiner, aber statistisch doch signifikanter Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Jugendlichen lässt sich im Schwerpunktbereich Mathematik feststellen. Dieser ist aber ungefähr gleich gross wie dies im OECD-Mittel der Fall ist. Signifikant höher liegt der Mittelwert der Mädchen im Lesen. Dieses Resultat lässt sich in allen teilnehmenden Ländern beobachten. Im dritten getesteten Bereich, den Naturwissenschaften, schneiden die Mädchen und Knaben vergleichbar ab.

Künftiges Bildungsmonitoring

Seit PISA 2000 wurde die Studie in der Schweiz auch für Vergleiche zwischen den Kantonen einerseits und den Sprachregionen andererseits genutzt. Dafür wurde in mehreren Kantonen die Stichprobe aufgestockt, um aussagekräftige Resultate zum Vergleich zwischen den Regionen zu erhalten. Ab PISA 2015 wird die Stichprobe der Schweizer Schülerinnen und Schüler auf die Mindestanforderungen reduziert (rund 6'000 Personen statt wie bisher 20'000) und es werden keine Kantonsvergleiche der PISA-Resultate mehr gemacht. Weiterhin möglich bleibt aber der internationale Vergleich. Um die Erreichung der nationalen Bildungsziele in den Kantonen zu überprüfen, wird künftig die EDK in der obligatorischen Schule entsprechende Stichproben vornehmen. Im Jahr 2016 wird so die Zielerreichung in Mathematik geprüft, 2017 folgen die Schulsprache sowie die erste Fremdsprache. Die EDK erhofft sich dadurch aussagekräftigere Hinweise zum Bildungsniveau in den einzelnen Kantonen sowie Sprachregionen, als dies mit den Resultaten der PISA-Studien möglich war. Im Anschluss an diese zwei ersten Überprüfungen der Bildungsziele wird das Verfahren evaluiert und darüber entschieden, wie es von da an weitergeht.

ANMERKUNG UND LINK

¹ Zusätzlich zur nationalen Stichprobe von rund 11'000 Personen wurden rund 9000 Personen für die kantonalen Stichproben getestet.

Weitere Infos zu OECD-PISA:
www.pisa.oecd.org



SCHULENTWICKLUNG

Erklär's mir!

Ein Wettbewerb soll als Anregung für den integrierten ICT-Unterricht auf der Mittelstufe dienen: Wie funktioniert eine Stoppuhr, ein Katapult, ein Kühlschrank? Woher kommt die Baumwolle?

Bettina Sutter, Fachexpertin Schulentwicklung, AV & Hanspeter Füllemann, Fachstelle KICK, PHTG

Alle Primarschulen des Kantons Thurgau, die sich um den integrativen Unterricht von ICT bemühen, haben die Startphase nun abgeschlossen (vgl. Übersichtskarte auf www.av.tg.ch > Schulentwicklung > ICT im Unterricht der Primarschule > Übersichtskarte). In der Umsetzungsphase gilt es, geeignete Aufgabenstellungen zu finden, mit denen ICT-Kompetenzen – eingebettet in den regulären Unterricht – trainiert werden können, oder aber den Fachunterricht mit passenden ICT-Aufgaben zu bereichern. Der Wettbewerb «Erklär's mir!», der anfangs Schuljahr 2014/15 zum ersten Mal durchgeführt wird, soll ein Ansporn sein. Wieso wachsen Fingernägel? Weshalb ist es auf dem Eis rutschig? Dies und anderes mit ICT-Mitteln erklären und damit tolle Preise gewinnen, das ist «Erklär's mir!».

Themen aus dem Unterricht selbst erklärt

In einem Kurzvideo beantworten und erklären Schülerinnen und Schüler – vorerst ausschliesslich der Mittelstufe – ein interessantes Thema oder eine knifflige Frage, die sie kürzlich im Unterricht angetroffen, gelernt, besprochen haben. Sie verwenden dazu ICT-Mittel, mit denen sie auch im Schulalltag arbeiten. Schülerinnen und Schüler repetieren und vertiefen also ein beliebiges Sachthema aus der gesamten Fächerpalette und festigen gleichzeitig ICT-Kompetenzen.

Möglichkeit zum integrativen und kreativen Arbeiten mit ICT

Eine Vielzahl der geforderten ICT-Lernziele für die Mittelstufe kann so trainiert werden, beispielsweise:

- «Text und Bild mit entsprechenden Programmen kombinieren und damit eigene Ideen kreativ umsetzen» (M10)
- «Eigene Arbeiten mit einer Präsentationssoftware präsentieren» (M11)
- «Digitale Inhalte für eigenständige Arbeiten nutzen und sich dabei an die Bestimmungen des Urheberrechtes halten» (M13)
- «Die Regeln für den sorgfältigen Umgang mit eigenen und fremden Daten anwenden» (M5)



Preise für die ganze Kasse

Eine Jury beurteilt die Videos und prämiert die besten fünf. Das Siegerteam darf mit der Klasse einen Tag ins Technorama, inkl. Zug, Eintritt und Znüni. Weitere Preise sind:

- Ein bedrucktes T-Shirt für alle Schüler/-innen der Klasse
- Ein Memory-Stick für alle Schüler/-innen der Klasse
- Ein Jahresabo Geolino für die Klasse
- Ein Znüni für alle Schüler/-innen der Klasse

Bedingungen

Die Wettbewerbsarbeiten werden veröffentlicht. Die Verwendung von Bildern, Tönen und Videosequenzen muss deshalb urheberrechtlich geklärt sein – ein toller Ansporn, eigene Werke zu verwenden. Ausserdem müssen die eingereichten Arbeiten folgenden Bedingungen entsprechen:

- Die Teilnehmenden sind Schülerinnen und Schüler einer Thurgauer Klasse der Mittelstufe.
- Die Arbeiten entstehen im Rahmen des schulischen Alltags.
- An einem Kurzvideo arbeiten zwei bis drei Schüler oder Schülerinnen einer Klasse.
- Die Lehrperson reicht die Arbeit/die Arbeiten ein.
- Quellen sind im fertigen Produkt aufgeführt.
- Das Video dauert nicht länger als 5 Minuten.

Anregung und Unterstützung der Lehrpersonen

Interessierten Lehrpersonen bietet die Fachstelle KICK der PHTG Anregungen und Unterstützung in Form von Anleitungen, Beispielen, einer Auswahl geeigneter Anwendungen und Links zu weiteren Quellen: www.lernpool-tg.ch. Der Wettbewerb wird in Zusammenarbeit mit dem Amt für Volksschule, Fachbereich Schulentwicklung, und der Fachstelle KICK der Pädagogischen Hochschule Thurgau durchgeführt.

KONTAKT UND TERMINE

Hanspeter Füllemann, Tel. 071 678 56 73
hanspeter.fuellemann@phtg.ch
 Bettina Sutter, Tel. 058 345 58 15
bettina.sutter@tg.ch

Bis zu den Sommerferien 2014 stehen Materialien und Angebote zur Vorbereitung der Lehrperson zur Verfügung. Am 18. Juni 2014 findet ein kostenloser Impulsnachmittag im MDZ der PHTG statt. Von August bis Dezember 2014 können die Schülerbeiträge erstellt werden, Einsendeschluss der Arbeiten ist der 31. Dezember 2014.

SCHULENTWICKLUNG

Arbeitsfelder Schulentwicklung

Schulen vernetzt

Für die Teilnetzwerke «Englisch Sekundarschule (Arbeit mit Open World)», «Fremdsprachen kompetenzorientiert unterrichten», «Beurteilen im kompetenzorientierten Unterricht», «Eigenständiges Lernen/3.Sek», «ICT integrativ», «Mathe Sek I» und «pädagogische Führung (für Schulleitungen)» sind noch Interessierte gesucht.

Informationen: www.schuletg.ch > Schulen vernetzt

Englisch

Die Frist zur Einreichung von Abrechnungen für die Zusatzqualifikation Englisch Primarschule ist abgelaufen. Weitere Abrechnungen sind nicht mehr möglich.

Evaluation ICT

Die Evaluation ICT ist abgeschlossen, die Resultate werden zur Zeit studiert. 302 Klassenlehrpersonen der 4. und 6. Klassen, 1'336 Schülerinnen und Schüler aus diesen Klassen, 109 ICT-Verantwortliche/iScouts und sechs Schulleitungspersonen haben die Fragen beantwortet und an Interviews teilgenommen. Dies entspricht einem Rücklauf von über 81%. Vielen herzlichen Dank für diese grosse Beteiligung. Sie alle haben dazu beigetragen, dass relevante, aussagekräftige Resultate erfasst werden konnten. Über die Evaluationsergebnisse informieren wir so rasch wie möglich.

Kontakt: bettina.sutter@tg.ch



SCHULAUF SICHT

Neues obligatorisches Lehrmittel: «textilart»

Das Handbuch «textilart» des Lehrmittelverlages St. Gallen wird gemäss DEK-Entscheidung vom 18. Dezember 2013 als obligatorisches Lehrmittel für das Textile Werken auf der Sekundarstufe I ins Angebot aufgenommen. Es nimmt Bezug zum Lehrmittel «verflixt und zugenäht» und bildet somit eine Fortsetzung. Ausserdem stellt es für Lehrpersonen eine Fundgrube von Wissen und Können rund um textile Techniken dar und zeigt eine Ideensammlung, die pädagogisch und didaktisch aufbereitet wurde. «verflixt und zugenäht» bleibt mit einer überarbeiteten Version weiterhin im Angebot der obligatorischen Lehrmittel auf der Primarstufe. Dagegen ist das Lehrmittel «fadenflip» auf der Primar- sowie auf der Sekundarstufe I ab Schuljahr 2015/2016 auslaufend zu ersetzen.

Luzia Frei & Antoinette Bürgi

«textilart» Kommentar

Ausgabe 2013, 240 Seiten, farbig illustriert,

gebunden, Schulpreis: CHF 78.–

Artikelnummer 5470.24.02

Bestellung unter www.lehrmittel-shop.tg.ch

Downloads

- «Basic» (Arbeitstechniken);
Art. Nr. 74015, Schulpreis CHF 68.–
- «Plus» (Projekte);
Art. Nr. 74020, Schulpreis: CHF 48.–

Bestellung unter www.lehrmittelverlag.ch

> Gestaltung und Musik > Handarbeit

SCHULPSYCHOLOGIE & SCHULBERATUNG

Personalentwicklung im Fokus des Lehrplans 21

Veränderungsprojekte fordern die Schulleitungen in der Personalentwicklung. Diese umfasst drei verschiedene Ebenen: Die Entwicklung der Personen, des Teams und der Schule als Organisation.

Tanja Kernland, Rainer Zensen & Kurt Zwicker,
Abteilung Schulpsychologie & Schulberatung, AV

Das Projekt Lehrplan 21 ist langfristig angelegt: Bis 2020 soll er in allen Thurgauer Schulen eingeführt sein. Das bedeutet, dass die Schulführung Zeit hat, die geforderte Entwicklung auf allen Ebenen schrittweise anzugehen. Doch bevor sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das Team oder die Organisation entwickeln können, brauchen die Schulbehörde und insbesondere die Schulleitung eine Idee, wo die einzelnen Individuen, das Team und die Schule in Bezug auf kompetenzorientiertes Lernen stehen.

Die Lehrpersonen benötigen für die Umsetzung des Lehrplans 21 verschiedene Kompetenzen. Bezüglich Fach- und Methodenkompetenzen brauchen sie konkretes Wissen und Fähigkeiten, z.B. in der Didaktik der verschiedenen Unterrichtsfächer. Andere für die Umsetzung des Lehrplans hilfreiche Kompetenzen sind hingegen unabhängig von einem bestimmten Veränderungsprojekt. Hier geht es um Teamfähigkeit, Innovationsfreudigkeit, Belastbarkeit und Kommunikationsfähigkeit. Nehmen wir ein konkretes Beispiel: Die Schulleiterin in einer Schule mit dreissig Lehrpersonen stellt fest, dass ein

Viertel der Lehrpersonen grundsätzlich Veränderungen begrüsst und demzufolge auch dem LP 21 gegenüber eher positiv eingestellt ist. Ein weiteres Viertel steht dem Projekt sehr kritisch gegenüber, während ca. die Hälfte verhalten reagiert. Aus den Mitarbeitergesprächen weiss die Schulleiterin, dass eine Lehrerin sehr interessiert ist an Fachdidaktik Mathematik und sich durch Weiterbildungen und Selbststudium bereits ein hohes Niveau angeeignet hat. Ein anderer Lehrer hat sich selbst fit gemacht zum Thema Beurteilungszyklen im Unterricht. Niemand im Team hat ansonsten konkrete Erfahrung mit kompetenzorientiertem Unterrichten. Die individuellen Fachkompetenzen müssen somit noch entwickelt werden. Da nur ein kleiner Teil des Teams auf Veränderungen positiv reagiert, beschliesst die Schulleiterin ein schrittweises Vorgehen. Um selbst in der Thematik bewandert zu sein, besucht die Schulleiterin eine Weiterbildung zu kooperativem Lernen und eine Privatschule, welche bereits seit Jahren mit Kompetenzrastern arbeitet.

Drei Lehrpersonen aus dem Team erhalten danach die Möglichkeit, ebenfalls die Weiterbildung zu kooperativem Lernen zu besuchen. Sie erhalten den Auftrag, am nächsten Schulentwicklungstag ihre Erfahrungen und Erkenntnisse zurück ins Team zu tragen. Zwei Lehrpersonen waren vor der Weiterbildung kritisch eingestellt und haben nun eine konkrete Vorstellung davon erhalten, wie kooperatives Lernen umgesetzt werden kann. Eine hält eine flammende Rede über die für sie neuen Lernformen. Die Lehrerin, welche Spass an Fachdidaktik Mathematik hat, darf sich mittels Weiterbildung und Selbststudium ins Thema vertiefen. Die Schulleiterin und die Lehrerin vereinbaren gemeinsam im Mitarbeitergespräch das Beitragsziel, dass die Lehrerin konkrete Unterrichtsmaterialien für die ganze Schule aufarbeiten wird und als interner Coach für Mathematik ihr Wissen wieder ins Team zurückspeist.

Beim Lehrer, welcher sich für Beurteilungszyklen interessiert, steht das Bildungssemester an. Daher vereinbart die Schulleiterin mit ihm, dass er einen Teil der Zeit für die Vertiefung in diesem Thema nützen wird mit dem Ziel, dass er ein geeignetes Instrument für die Schule entwickelt und dieses dann nach seinem Bildungssemester als Pionier in seinem Unterricht ausprobieren wird. Auf der Teamebene organisiert die Schulleiterin die

PORTRÄTS ZUM TEXT



Tanja Kernland, lic. oec. publ., Schulberaterin
tanja.kernland@tg.ch, 058 345 74 42

Lehrende Transaktionsanalytikerin PTSTA.
Sie arbeitet seit elf Jahren in der Schulberatung Thurgau, vorher war sie in der Führungskräfteentwicklung und -beratung

tätig. Ihre Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Personalentwicklung und -führung, Kommunikation mit Eltern, berufliche und persönliche Standortbestimmung, Umgang mit Stress und Belastung sowie Konflikte.



Rainer Zensen, Schulberater
rainer.zensen@tg.ch, 058 345 74 43

Supervisor und Organisationsberater IAS und Mitglied des SKIT. Nach seiner Tätigkeit als Berufsschullehrer und Mitglied der Schulleitung ist er seit über elf Jahren als

Schulberater im Thurgau tätig. Er berät Mitglieder von Schulbehörden, Schulleitungen sowie Lehrpersonen. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Personalentwicklung, Personalführung sowie der Begleitung von verschiedensten Veränderungsprozessen.

Schulentwicklungstage anhand ihrer Analyse, was das Team in welchem Bereich und zu welchem Zeitpunkt braucht sowie aufgrund der individuellen Zielvereinbarungen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Individuell gewonnenes Wissen soll ab jetzt gezielt und regelmässig ins Team zurück fliessen.

Dieses Beispiel zeigt, dass einige Lehrpersonen zunächst ein Stück weit zuschauen können, während sich andere bereits auf den Weg machen, sich Wissen anzueignen und Erfahrungen zu sammeln. An Schulentwicklungstagen wird das gesamte Kollegium nach und nach vertrauter mit der Thematik. In den Mitarbeitergesprächen definiert die Schulleiterin gemeinsam mit den Lehrpersonen individuelle Beitrags- und Kompetenzziele. Bei der Formulierung der Ziele wird die individuelle Situation der Lehrperson in Bezug gesetzt zur Gesamtstrategie bis 2020 sowie zu den konkreten Jahreszielen der Schule.

Diese Entwicklung auf allen Ebenen kostet Geld und Zeit. Für die Schulleiterin heisst das, dass sie andere Schulentwicklungsprojekte für die nächsten Jahre teilweise zurück stellt und sich auf das Thema Kompetenzorientierung konzentriert. Ausserdem regt sie in der Schulbehörde an, dies bereits heute in der Strategie- und Finanzplanung entsprechend zu berücksichtigen.

Kompetenzdimensionen (nicht trennscharf vorzunehmen)

Quelle: Heyse/Erpenbeck/Ortmann, 2010

a) Personale Kompetenzen: Einsatzbereitschaft, Loyalität, Humor, Hilfsbereitschaft, Delegation, Eigenverantwortung

b) Aktivitäts- und Handlungskompetenzen: Belastbarkeit, Entscheidungsfähigkeit, Innovationsfreudigkeit, Gestaltungswille, Beharrlichkeit

c) Fach- und Methodenkompetenzen: Fachwissen, fachübergreifende Fähigkeiten, analytische Fähigkeiten

d) Sozial-kommunikative Kompetenzen: Kooperationsbereitschaft, Beziehungsmanagement, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, Experimentierfreude

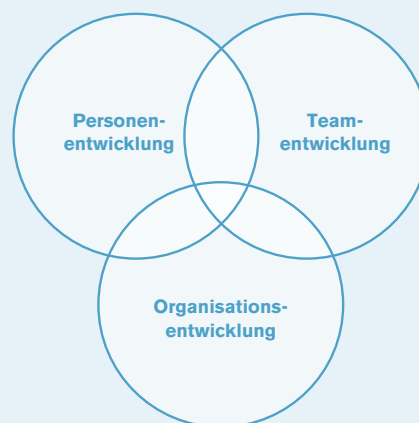


Kurt Zwicker, Schulberater
kurt.zwicker@tg.ch, 058 345 74 70
Coach und Organisationsberater BSO, arbeitet seit elf Jahren in der Schulberatung Thurgau. Vorher war er Primarlehrer, zudem im Kulturbereich tätig und Co-Leiter für die Aus- und Weiterbildung der Schulleitungen. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie, Steuerung und Qualität, Personalentwicklung und -führung, Unterrichtsentwicklung sowie in der Begleitung von Veränderungsprozessen und Projekten.

Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie, Steuerung und Qualität, Personalentwicklung und -führung, Unterrichtsentwicklung sowie in der Begleitung von Veränderungsprozessen und Projekten.

Personalentwicklungsmodell

nach Neuberger, in Böckelmann/Mäder (2007, S. 24)



Beitragsziel

Welchen konkreten Beitrag kann die Lehrperson zuhanden der Schule erbringen?

Verantwortung der Führung

Herausfordernde Ziele aus Geschäftsplänen ableiten. Vorgeschlagene Ziele der Mitarbeitenden prüfen und genehmigen.

Verantwortung der Mitarbeiter

Wichtigste Aufgaben und Prioritäten für das kommende Jahr planen, definieren und beschreiben.

Vereinbarung

Kompetenzziel

Welche Fähigkeiten der Lehrperson sollen (weiter-)entwickelt werden?

Verantwortung der Führung

Erwartungen in Bezug auf Verhaltensweisen und Kompetenzen aufzeigen. Gesamtstrategie in individuelle Beitragsziele übersetzen.

Verantwortung der Mitarbeiter

Unklarheiten und Fragen besprechen. Unterstützungsbedarf anmelden und besprechen.

Vereinbarung

LITERATUR

- Böckelmann, Christine & Mäder, Karl (2007). Fokus Personalentwicklung: Konzepte und ihre Anwendung im Bildungsbereich. Verlag Pestalozzianum, PHZH.
- Heyse, Volker, Erpenbeck, John & Ortmann, Stefan (2010). Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen: Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Münster: Waxmann.

Neu im Team SPB als Fachbereichsleiter Schulberatung seit Januar 2014



Schulpsychologie & Schulberatung:

Bernd Ruoff hat Soziologie und Politikwissenschaft studiert. Gut zwölf Jahre war er im Platanen Hof Uster tätig, davon über acht Jahre in leitender Funktion. Während der letzten Jahre hat Herr Ruoff sein Berufsprofil im Rahmen diverser Aus- und Weiterbildungen kontinuierlich angereichert und weiter entwickelt (z.B. MAS Supervision, Coaching und Mediation / CAS Dissozialität – Methoden und Instrumente / NDK Leiten von Teams / Ausbildung zum Systemischen Familien-Sozialtherapeuten). Bernd Ruoff ist seit Januar 2014 Leiter des Fachbereichs Schulberatung und arbeitet in der Regionalstelle Kreuzlingen in einem Pensum von 70%.



Liebe Leserin
Lieber Leser

Lehrpersonen, die in ihrem Unterricht schon lernzielorientiert, individualisierend und mit neueren Lehrmitteln unterrichten, bringen gute Voraussetzungen für den kompetenzorientierten Unterricht mit, urteilt Beat Mayer, Erziehungswissenschaftler und Lehrplanexperte aus dem Kanton Bern. Auf diesem Fundament können auch die Thurgauer Lehrpersonen aufbauen. Trotzdem identifiziert Beat Mayer ausreichend individuelle und kollektive Weiterbildungen sowie genügend Zeit für konkrete Umsetzungsarbeiten als die wichtigsten Bedingungen zur erfolgreichen Umsetzung des Lehrplans 21. Ein Widerspruch? Ich meine nein. Die Arbeit am Unterricht geht nicht ohne Aufwand. Es ist eine Frage der Passung zwischen ihren Voraussetzungen und den nötigen Entwicklungen – fachliche und fachdidaktische Weiterbildung sowie unterrichtsbezogene Zusammenarbeit – welche die Schule vor Ort wird vornehmen müssen.

Wie viel Weiterbildung muss sein? Der Kanton Thurgau geht von einem Richtwert von 20 Tagen während vier Umsetzungsjahren aus. In einem ersten Schritt werden die Schulen den effektiven Bedarf ihrer Lehrpersonen und Teams feststellen. Dazu erarbeitet das Kernteam Einschätzungsinstrumente, welche an den Arbeitstagen der Schulleiterinnen und Schulleiter im November 2014 zur Verfügung stehen werden. Anhand dieser Standortbestimmung planen die Schulen einzeln oder gemeinsam die Umsetzungsphase. Die Kompetenz zur Festlegung des lokalen Bedarfs wird bei den Schulbehörden und Schulleitungen liegen – getreu der Überzeugung, dass bei einer klaren Vorgabe (Umsetzung des neuen Lehrplans bis Sommer 2020) der Gestaltungsspielraum zur Zielerreichung vor Ort liegen muss. Der Kanton wird im Rahmen seines regulären Monitorings den Erfolg der Umsetzung verfolgen.

Sandra Bachmann,
Gesamtprojektleiterin Einführung Lehrplan 21 im Thurgau

Frage & Antwort

Wie werden die Lehrpersonen weitergebildet und auf den Unterricht mit dem Lehrplan 21 vorbereitet?

Die Ausgangslage in den Kantonen ist unterschiedlich, weil die Lehrpläne und der Stand der Unterrichtsentwicklung unterschiedlich sind. Daher wird jeder Kanton für sich den Einführungszeitpunkt sowie den Weiterbildungsbedarf und -umfang festlegen. Die Vorbereitung der Thurgauer Schulen hat bereits begonnen. Seit Februar 2013 informiert der Kanton kontinuierlich in mündlicher (Informationsveranstaltungen, Stufenkonferenzen, etc.) und schriftlicher (Doppelseite in der Heftmitte des Schulblatts, Website, etc.) Form. Die inhaltliche Auseinandersetzung und schrittweise Annäherung an die didaktischen Herausforderungen eines kompetenzorientierten Unterrichts erlauben die Thementagungen. In diesem Jahr war sie dem Thema «Kompetenzen beschreiben: Kompetenzmodelle» gewidmet (vgl. Schwerpunkt in dieser Doppelseite). 2015 werden «Kompetenzen sichtbar machen» (Aufgabenkultur) und 2016 «Kompetenzen beurteilen» Thema sein. Dank einem Platzkontingent können alle Schulgemeinden im Delegationssystem Lehrpersonen, Schulleitungen und Behördenmitglieder weiterbilden lassen.

Auf den Lehrplan 21 ausgerichtete Support- und Weiterbildungsangebote werden zudem von der Schulberatung und der Schulentwicklung des Amtes für Volksschule und dem Prorektorat Weiterbildung und Dienstleistungen der PHTG sowie privaten Anbietern laufend entwickelt. Als Richtwert für individuelle und kollektive Weiterbildungen gelten 20 Tage in den vier Umsetzungsjahren. Den Bedarf legen die Schulen in eigener Kompetenz fest und konkretisieren ihn in ihrer Umsetzungsplanung. Diese legt Art und Umfang der Weiterbildungen sowie die nötigen Zusammenarbeitsgefässe fest. Die Rahmenbedingungen wird der Regierungsrat im Frühjahr bestimmen.

Weitere Fragen und Antworten finden Sie auf
www.schuletg.ch > Lehrplan 21 im Thurgau > FAQ

Einführung Thurgau

Kompetenzorientierte und unterrichtsbezogene Personalführung

Unter diesem Titel bietet die diesjährige Märztagung für Schulleiterinnen und Schulleiter zwei Referate, einen Erfahrungsbericht und moderierte Verarbeitungsrunden zum Transfer in den Führungsalltag an. Eine Schlüsselqualifikation der Führungsverantwortlichen wird sein, zielgerichtet und entwicklungsorientiert mit der heterogenen Zusammensetzung ihrer Lehrpersonen-Teams umzugehen. Diese Aufgaben der Personalführung und -entwicklung sollen – entsprechend den Intentionen des LP21 – kompetenzorientiert und mit Fokus auf den Unterricht wahrgenommen werden. Die Referate werden theoretisch wie auch anhand konkreter Beispiele Personalentwicklungsinstrumente, Steuerungselemente, Gelingensbedingungen in der Umsetzung und Aspekte des Kompetenzmanagements auf allen Ebenen des Systems, insbesondere hinsichtlich des Unterrichts aufzeigen.

Die Märztagung bildet den Auftakt zur diesjährigen Weiterbildung der Schulleiterinnen und Schulleiter im Zusammenhang mit dem Lehrplan 21. Fachliche Impulse setzt im August das obligatorische Modul «Lern- und Unterrichtsverständnis», gefolgt von den beiden freiwilligen Arbeitstagen im November zur Planung und Gestaltung der Umsetzungsphase. In den Folgejahren haben die Schulleitungen Gelegenheit, in moderierten Vernetzungsgruppen weiter gemeinsam an Umsetzungsthemen zu arbeiten.

Arbeitsgruppe Lehrmittel

Die ständige Arbeitsgruppe Lehrmittel, in welcher Lehrpersonen aus allen Stufen und je ein Vertreter der BLDZ und der Pädagogischen Hochschule Thurgau Einsitz haben, wird im Jahr 2014 um ein Mitglied des Kernteams Lehrplan 21 erweitert. Damit wird sichergestellt, dass relevante Erkenntnisse aus den Arbeiten des Kernteams rechtzeitig zur Optimierung der Lehrmittelsituation im Thurgau zur Verfügung stehen. Einen groben Überblick zur Aktualität der Lehrmittel im Kanton bietet der Katalog der BLDZ auf den ersten Seiten.

Aus dem Kernteam

«Der Lehrplan 21 gilt für alle Stufen der Volksschule. Die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Stufen, bzw. Zyklen muss ausgebaut werden. Eine grosse Chance für die Volksschulgemeinden. Danke, dass auch die Sichtweisen der Schulgemeinden bereits in der Vorbereitungszeit zum Tragen kommen.»



Karin König-Ess,

Präsidentin VSG Tägerwilen-Gottlieben-Wäldi,
Mitglied Kernteam

Erscheinungsweise/Inhalte: Auf den Lehrplan 21-Doppelseiten wird alle zwei Monate über gesamtschweizerische und thurgauische Entwicklungen informiert. Die Leser erhalten Einblicke in die Arbeiten der Projektorganisation (v.a. des Kernteams), wissenswerte Hintergrundinformationen, Antworten auf die häufigsten Fragen (FAQ's) und aktuelle Hinweise.
Redaktion: Sandra Bachmann, AV, sandra.bachmann@tg.ch, 058 345 58 10

À jour

Konsultationsantwort Kanton Thurgau

Der Regierungsrat des Kantons Thurgau hat seine Konsultationsantwort zum Lehrplan 21 zuhanden der Deutschschweizer Erziehungsdirektorenkonferenz verabschiedet. Die Thurgauer Antwort macht deutlich, dass die Ausrichtung des künftigen Lehrplans auf die Kompetenzorientierung und die damit verbundene interkantonale Angleichung des Volksschulauftrags begrüsst wird. Er muss jedoch einer gesamtheitlichen und kritischen inhaltlichen Überprüfung ohne Rücksicht auf fachliche Einzelinteressen unterzogen werden. Noch ist er zu umfangreich und in einzelnen Fachbereichen, wie beispielsweise der Musik, zu anspruchsvoll und zu kopflastig formuliert. Als nicht unproblematisch erscheint dem Regierungsrat die zeitweilige Vermischung von persönlichen Haltungen mit Kompetenzen. Klärungsbedürftig sind die Zeitgefässe der fächerübergreifenden Themen «Berufliche Orientierung» und «ICT und Medien», bei letzterem auch die Inhalte. Die Konsultationsantwort des Kantons Thurgau ist auf www.schuletg.ch > [Lehrplan 21 im Thurgau](#) > [Vernehmlassungen](#) veröffentlicht. Das schweizerische Projekt Lehrplan 21 wertet seit Januar 2014 die eingehenden Konsultationsantworten aus und wird Folgeaufträge zur Überarbeitung erteilen. Die Verabschiedung der definitiven Version des Lehrplans 21 zuhanden der Kantone ist für Herbst 2014 vorgesehen.

Glossar

Lernaufgaben

Attraktive, inhaltlich und methodisch durchdachte Lernaufträge und Aufgaben sind die zentralen fachdidaktischen Gestaltungselemente von Lernumgebungen und bilden damit das Rückgrat guten Unterrichts. Die Aufgaben werden auf die mit dem Unterricht verfolgten Zielsetzungen abgestimmt. Sie müssen die Gelegenheit bieten, fachliches und überfachliches Lernen zu verknüpfen. Gute kompetenzorientierte Aufgaben sind fachbedeutungsvolle, gehaltvolle Aufgaben. Sie repräsentieren fachinhaltliche Kernideen und lenken den Blick auf jene Konzepte, Zusammenhänge, Prozesse, Fertigkeiten und Haltungen, welche den Bildungsgehalt von Fachbereichen auszeichnen und an denen sich die in den Fachbereichslehrplänen beschriebenen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen erwerben lassen. Sie beinhalten herausfordernde aber nicht überfordernde Problemstellungen, welche zum Denken aktivieren und zum Handeln anregen. Sie sprechen idealerweise schwächere und stärkere Lernende an und begünstigen individuelle Lern- und Bearbeitungswege auf unterschiedlichen Leistungsniveaus und mit unterschiedlich ausgeprägten Interessensgraden (enge, halboffene und offene Aufgabenstellungen). Sie wecken Neugier und Motivation (z.B. durch Alltagsnähe, Anschaulichkeit, Spielcharakter) und ermöglichen das Reflektieren der Lernenden über Sachzusammenhänge sowie über ihr eigenes Lernen und Problemlösen. Sie stossen situativ Kommunikations- und Kooperationsprozesse an und lassen Raum für das Lernen von- und miteinander.

Quelle: www.lehrplan.ch > [Einleitung](#) > [Lern- und Unterrichtsverständnis](#)



Tagungsteilnehmerin im Workshop «Bewegung und Sport kompetenzorientiert unterrichten»

Schwung holen für den Lehrplan 21

Am 8. Januar 2014 haben rund 450 Lehrpersonen, Schulleiterinnen und Schulleiter, Mitglieder einer Schulbehörde und weitere Interessierte an der Thementagung «Kompetenzen beschreiben: Kompetenzmodelle» teilgenommen.

Team Schulentwicklung

Die jährlichen Thementagungen des Amtes für Volksschule und der Pädagogischen Hochschule Thurgau werden 2014 bis 2016 im Hinblick auf die Einführung des Lehrplans 21 als dreiteiliger Zyklus gestaltet. An der ersten der drei Tagungen in Berg standen Kompetenzbeschreibungen im Zentrum. Die Fachbereichslehrpläne und die Lehrpläne für die fächerübergreifenden Themen basieren auf Kompetenzmodellen, in denen die relevanten Kompetenzbereiche eines Fachs definiert und darin einzelne Kompetenzen bzw. der Kompetenzaufbau über die gesamte Volksschulzeit hinweg beschrieben werden. Eine breite Palette an Workshops bot den Teilnehmenden die Möglichkeit, diese fachlichen Kompetenzmodelle kennen zu lernen und sich mit deren Struktur und Inhalten auseinander zu setzen. Für die Leitung der Workshops konnten Fachpersonen gewonnen werden, die an der Erarbeitung des Lehrplans beteiligt waren. Angereichert war dieses Angebot durch Workshops, die sich weiteren Aspekten eines kompetenzorientierten Unterrichts annahmen (z.B. die Rolle der Lehrmittel) oder Fragen der Einführung des Lehrplans 21 thematisierten (z.B. Überlegungen zum Change-Management). Im Folgenden einige Eindrücke aus exemplarisch ausgewählten Workshops:

Herausforderungen der Kompetenzorientierung

Stephan Nänny, Dozent an der Pädagogischen Hochschule Thurgau, zeigte in seinem Workshop eine Filmsequenz über ein Mädchen aus dem Kindergarten, das im Wald gefundene Objekte beschreibt. Im Anschluss animierte er die Teilnehmenden, die beobachteten sprachlichen Kompetenzen des Mädchens zu formulieren. Ein Vergleich mit dem Lehrplanauszug zum «Monologischen Sprechen» zeigte eindrücklich, dass der Lehrplan 21 die Kompetenzen beschreibt, die bei genauem Hinsehen spontan erkannt werden. Mit diesem Beispiel wurde auch deutlich, dass die verschiedenen Teilkompetenzen untereinander verknüpft sind. Man arbeitet nie isoliert an einer einzelnen Kompetenz. Damit relativiert sich die grosse Anzahl an Kompetenzen, die im Lehrplan 21 beschrieben werden. Allerdings müssen sich die Lehrpersonen auf Lehrmittel mit geeigneten Aufgaben verlassen können, die den Kompetenzaufbau gezielt unterstützen und den Lernenden die Gelegenheit geben, ihre Kompetenzen zu zeigen.

Wie kann die Kompetenzorientierung in Lehrmitteln umgesetzt werden?

Hier setzte der Workshop von Beat Mayer, Erziehungswissenschaftler, an. Er betonte zu Beginn seines kurzweiligen Referats, dass im Lehrplan 21 nicht neue Anforderungen gestellt, sondern bereits vorhandene und anerkannte pädagogische Entwicklungen aufgenommen und über die Kompetenzorientierung systematisch zusammengeführt werden. Den Lehrmitteln kommt, so Mayer, bei der Umsetzung des Lehrplans die Rolle eines Katalysators zu. Gute Lehrmittel unterstützen den Lehr- und Lernprozess, indem sie das Vorwissen der Lernenden berücksichtigen, aktivierende → Lernaufgaben (vgl. «Glossar, Lernaufgaben» auf Seite 4) enthalten, Instrumente der Selbst- und Fremdbeurteilung sowie geeignete Planungs- und Orientierungshilfen für die Lehrpersonen zur Verfügung stellen. Einige der neueren Lehrmittel, z.B. Sprachwelt Deutsch, leisten dies bereits. Zahlreiche Lehrmittel müssen jedoch im Sinne eines kompetenzorientierten Unterrichts noch weiterentwickelt und eng mit den Inhalten und Kompetenzbeschreibungen des Lehrplans verknüpft werden.



Kompetenzorientierung im textilen und technischen Gestalten

Pia Aepli, Dozentin an der Pädagogischen Hochschule Zürich, stellte in ihrem Workshop den Fachbereich «Textiles und technisches Gestalten» vor. Die Struktur des Lehrplans 21 umfasst hier die Kompetenzbereiche «Wahrnehmung und Kommunikation», «Prozesse und Produkte» sowie «Kontexte und Orientierung». Sie lassen zahlreiche Lebensweltbezüge für Kinder und Jugendliche zu, stehen im Wechselspiel zueinander und eröffnen einen breiten Handlungsspielraum. Dies wurde exemplarisch am Thema «Taschen» illustriert: Wie lassen sich diese Objekte in der Modegeschichte einordnen? Welche kulturgeschichtliche Bedeutung wird ihnen zugeordnet? Wie kann ein solches Produkt geplant werden? Ist es möglich, alternative und konstruktive Lösungen zu entwickeln? Die Diskussion zeigte, dass diese Arbeitsweise den Workshopteilnehmenden vertraut ist. Der kompetenzorientierte Zugang erfordert allerdings eine Beschränkung bei der Auswahl der Inhalte. Im Weiteren wurde positiv erwähnt, dass die Schülerinnen und Schüler offen und neugierig auf solche Aufgabenstellungen einsteigen.

Jugendliche und Geschichtskultur

Prof. Dr. Peter Gautschi, Dozent an der Pädagogischen Hochschule Luzern, eröffnete seinen Workshop mit einer kurzen Diskussionsrunde über die Erwartungen der Anwesenden und holte auch gleich brennende Fragen ab. Anschliessend präsentierte er in einer einfachen und übersichtlichen Darstellung die Architektur des Lehrplans 21 und ging dann der Frage nach, was ein kompetenter historischer Lerner alles können sollte. Das zugrunde liegende Kompetenzmodell für den Geschichtsunterricht, das übrigens für alle NMG-Fächer gilt, zeigt anschaulich, auf welche Fähigkeiten es ankommt. Anhand des ausgeteilten Kompetenzrasters für den Kompetenzbereich «Geschichtskultur analysieren und nutzen» konnte Peter Gautschi ein mögliches Vorgehen für die Beurteilung skizzieren. Auch die Planung des Unterrichts sollte sich, so Gautschi, an den Kompetenzbereichen orientieren. Da die Lehrmittel dies grösstenteils ebenfalls leisten werden, erleichtern sie die Arbeit für die Lehrpersonen zusätzlich.

Mathe klingt und Sprache tanzt

Der Lehrplan 21 ist noch nicht eingeführt, und schon entwirft der begeisternde Referent – mit einem Augenzwinkern – den «Lehrplan 21½». Sein Spezialgebiet ist der fächerübergreifende Unterricht, der Musik sowohl in den Mathematik-, als auch in den Sprachunterricht integriert. Mit Rhythmusübungen wird beispielsweise das Ohr für die Melodie einer (Fremd-) Sprache geschult oder die grossen Zahlen erfahren. Dies ist im Lehrplan 21 natürlich nicht als Standard vorgesehen. Nichtsdestotrotz sind die Hinweise anregend, machen die Übungen Spass und erstaunen die Erfahrungsberichte und Studien. Prof. Markus Cslovjecssek, Leiter der Professur für Musikpädagogik im Jugendalter an der Pädagogischen Hochschule der FHNW, versteht es immer wieder einleuchtend aufzuzeigen, wie das ungewöhnliche Setting von musikintegrierendem Unterricht der kindlichen Entwicklung entspricht. Musikalisch-rhythmisch rundete er zudem mit seiner Schlussaktion die Tagung ab.

Ausblick

In den beiden kommenden Thementagungen werden als weitere zentrale Aspekte des Lehrplans 21 die Aufgabenkultur (2015) und Beurteilungsfragen (2016) im Zentrum stehen. Die Fokussierung auf unterschiedliche Schwerpunkte erlaubt eine thematische Vertiefung und behält gleichzeitig die Thematik als Ganzes im Blickfeld. Die Reihenfolge der Tagungen stellt einen Prozess der schrittweisen Annäherung dar, durch den die Teilnehmenden zunehmend vertraut werden mit den didaktischen Herausforderungen eines kompetenzorientierten Unterrichts.

INFORMATIONEN

Auf der Webseite der ilz stehen einige Broschüren und Grundlagen zur Lehrmittelbeurteilung in Bezug auf den Lehrplan 21 zur Verfügung: www.ilz.ch. Die Tagungsunterlagen sind zu finden unter www.schuletg.ch > Lehrplan 21 im Thurgau > Thementagungen 2014 – 2016



Mit verschiedenen Hilfsmitteln wird genauer hingeschaut.

Fotos: Urs Cathomen

WEITERBILDUNG

SWiSE-Schule Amriswil

Im Kanton Thurgau setzen seit gut einem Jahr zwei SWiSE-Schulen (Swiss Science Education) verstärkt naturwissenschaftlichen oder technischen Unterricht um: Die Primarschule in Steckborn und die Sekundarschule Grenzstrasse in Amriswil. Wie geschieht das? Was hat sich dabei verändert? Die SWiSE Schule Amriswil gibt einen Einblick.

Fritz Wälchli, SWiSE-Lehrperson in Amriswil

Bereits 1985 mit dem Bezug des Sekundarschulzentrums Grenzstrasse in Amriswil wurde die Schulumgebung naturnah gestaltet. Die damalige Pioniertat hat sich zu einem Juwel entwickelt: Unterschiedliche und interessante Biotope sind auf dem rund eine Hektar grossen Areal zu finden und bieten eine hervorragende Grundlage um mit Kindern und Jugendlichen in der Natur zu entdecken und forschen. Kein Wunder, dass diese Anlage einen Fundus für den Biologieunterricht darstellt. Deshalb ist die Idee der Schulbehörde umgesetzt worden, dieses Reservat den Schülerinnen und Schülern aller Stufen der Volksschulgemeinde im Rahmen der Initiative SWiSE zugänglich zu machen. Den Startschuss zur SWiSE – Schule bildete die Kick-off- Veranstaltung für das Lehrerteam im April 2013. SWiSE-Lehrer Fritz Wälchli stellte dabei das Modul Amphibien vor, bei dem er Schulklassen in die Welt der Frösche und

Kröten einführe. Bald darauf meldeten sich die ersten Klassen, um mit dem SWiSE-Lehrer auf Entdeckungstour im Naturgarten zu gehen. Nach den Sommerferien kam das Modul Spinnen dazu. Seitdem haben rund 30 Klassen die Entdeckungstouren mit dem SWiSE-Lehrer genutzt. In den Modulen vermittelt Fritz Wälchli mehr als Wissenswertes und Fakten. Es geht vor allem darum, dass die Kinder und Jugendlichen zu Forschern und Entdeckerinnen werden, die Natur (er)leben und (be)greifen.

Einblick in die Module

Im Modul Amphibien machten die Kinder und Jugendlichen buchstäblich hautnahe Bekanntschaft mit Kaulquappen, Molchen, Fröschen und Kröten. Sie konnten die Tiere selber genau betrachten und ihr Aussehen kennenlernen. Dabei erfuhren sie viel Wissenswertes über diese. Staunen rief jeweils der Fressakt der Kröten hervor. Die Käfer, Asseln und Mehlwürmer verschwanden schneller in deren Maul als es das menschliche Auge wahrnehmen konnte. Im Modul Spinnen mussten immer wieder Angst und Ekel überwunden werden, um die Tiere auf Händen und Armen herumklettern zu lassen. Ihre Künste beim Netzbau und die Reaktion der Achtbeiner auf ein Insekt lösten stets waches Interesse aus. Beim Forschen wurde auch bewusst, dass es im Thurgau viele verschiedene Spinnen gibt. Die Radnetzspinnen sind nur gerade eine Sorte davon.

Ziele und Ausblick

Nebst dem Erlebnis der Begegnung und der Beobachtung im Naturgarten soll auch stufenspezifisch Wissen vermittelt werden. Nach einem Vorgespräch mit der Lehrperson wird der Besuch im Naturgarten als Einführung oder Vertiefung eines Themas gewählt. So können danach die Schülerinnen und Schüler das Erlebte im Schulzimmer mit forschend entdeckendem Lernen vertiefen. Im 2014 bietet Fritz Wälchli neben den Exkursionen auch Weiterbildungen für die Amriswiler Lehrpersonen an. Sein Wissen will er damit möglichst vielen Kindergärtnerinnen, Primar- und Sekundarlehrpersonen zugänglich machen, so dass diese auch selbstständig den Naturgarten nutzen können. Im Folgejahr wird das Angebot mit den Themen Wildbienen und Wiesentypen erweitert. Auch hier können sich die Lehrpersonen weiterbilden lassen, so dass die Idee vom naturwissenschaftlichen Unterricht nicht nur von den SWiSE-Lehrpersonen, sondern vom ganzen Team getragen wird. Die Volksschulgemeinde Amriswil hat sich als eine von zwei Projektschulen des Kantons unter dieses Dach begeben. Nach den ermutigenden Anfangserfahrungen wird die SWiSE-Schule Amriswil für wenigstens zwei weitere Jahre fortgeführt und die naturwissenschaftlichen Angebote werden ausgebaut.

Eine grosse Kreuzspinne bringt zum Staunen.





Kinder und Jugendliche beim Experimentieren. Quelle: explore-it.org

WEITERBILDUNG

«Wow, das isch dänn läss!»

Kinder und Jugendliche staunen und freuen sich, wenn sie mit Materialien von explore-it und den KiNT-Kisten experimentieren können. Deshalb startet im März 2014 das Angebot «Der Technik auf der Spur» mit Weiterbildungen für Lehrpersonen der Volksschule. Die Experimentierkisten stehen kostenlos zur Verfügung.

«Der Technik auf der Spur» ist eine stufenspezifische, dreistündige Weiterbildung für Lehrpersonen der Primar- und Sekundarstufe I. Dabei erhalten diese einen vertieften Einblick in die Materialien der Experimentierkisten. Die zur Verfügung gestellten Materialien bieten Unterrichtsstoff für ca. 10 – 20 Lektionen, sind didaktisch aufbereitet und stützen sich auf den Lehrplan 21.

INFORMATION

- Die Teilnehmerzahl pro Weiterbildung ist beschränkt.
- Pro Schulhaus können sich nur dann mehrere Lehrpersonen anmelden, wenn der Kurs noch nicht ausgebucht ist.
- Gerne unterstützt die Projektleitung Kursteilnehmende darin, die Inhalte der Experimentierkisten ihrem Lehrerteam weiterzugeben.

Informationen und Anmeldung:

www.phtg.ch > Weiterbildung Natur & Technik begreifen > Der Technik auf der Spur

Kostenlose Experimentierkisten

In der Weiterbildung erhalten die Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer einen Klassensatz Experimentierkisten kostenlos. Dies dank der grosszügigen finanziellen Unterstützung durch die Industrie- und Handelskammer Thurgau (IHK).

Folgende Weiterbildungen werden auf den unterschiedlichen Schulstufen angeboten:

Schulstufe	Thema	Experimentierkiste	Weiterbildungsdatum
Unterstufe	Brücken – und was sie stabil macht	KiNT-Box	26. März 2014 13:30 – 17:00 Uhr, Weinfelden
Mittelstufe	Von der Windkraft zum Strom	explore-it	23. April 2014 13:30 – 17:00 Uhr, Weinfelden
Sekundarstufe I	Lernwerkstatt Energie: Licht und Wärme	PHTG-Experimentierkiste	28. Mai 2014 13:30 – 17:00 Uhr, Weinfelden



Eine junge Konstrukteurin bei der Arbeit.

Bild: Branchenverband Swissmechanic

INFORMATION

Das Projekt «Triff deine NaTech-Zukunft» startet im Mai 2014. Anmeldungen werden ab sofort entgegengenommen:

www.phtg.ch > Weiterbildung > Natur & Technik begreifen > Triff deine NaTech-Zukunft

WEITERBILDUNG

«Triff deine NaTech-Zukunft»

Möchten Sie Ihrer Klasse einen Einblick in den Alltag von NaTech-Berufslernenden oder der Kantonsschule ermöglichen? Dann ist das Berufswahlangebot «Triff deine NaTech-Zukunft» genau das Richtige für Ihre Klasse.

Nicole Schwery und Patric Brugger, Leitung der Initiative «Natur & Technik begreifen»

Je eine Berufslernende oder ein Berufslernender aus dem technischen oder naturwissenschaftlichen Bereich und eine Kantonsschülerin oder ein Kantonsschüler mit einem naturwissenschaftlichen Schwerpunkt besuchen in Tandems Sek I Klassen im 7. bis 8. Schuljahr. Die Jugendlichen berichten während zweier Lektionen über ihre Erfahrungen bei der

Berufswahl, der Lehrstellensuche und dem Arbeitsalltag oder über die Erfahrungen an der Kantonsschule. Neben dem Austausch werden die Sek I-Schülerinnen und -Schüler auch selber praktisch tätig und erhalten so einen begreifbaren Einblick in den NaTech-Berufsalltag und in die Kantonsschule. Der Besuch bringt den grossen Vorteil mit sich, dass Jugendliche mit den Sek I-Schülerinnen und -Schülern über ihre Zukunft diskutieren. So können sich die Lernenden auf Augenhöhe begegnen und sich in ihrer Sprache über die beruflichen Möglichkeiten austauschen. Gleichzeitig wird dadurch das Verständnis der Schülerinnen und Schüler für NaTech-Berufswege gefördert. Das Angebot kann dank der grosszügigen Unterstützung durch den Branchenverband Swissmechanic und durch die Kantonsschule Kreuzlingen durchgeführt werden. Für die teilnehmenden Klassen fällt lediglich ein Unkostenbeitrag von CHF 50.– für die Reisespesen der Berufslernenden und der Kantonsschülerinnen und -schüler an.



Bild: Denise Debrunner

Spuren im Wald verraten viel über die Lebensgewohnheiten der Tiere.

WEITERBILDUNG

Wo lässt das Schwein die Sau raus...? Wo findet Justin den Biber...?

Antworten auf solche Fragen erhalten Sie und Ihre Klasse an den Walderlebnistagen. Kommen Sie mit auf Entdeckungsreise in den Lengwiler Wald!

Ab April 2014 bis Oktober 2014 können Lehrpersonen das Angebot «Der Natur auf der Spur – Walderlebnisse» wiederum nutzen und zusammen mit einem Förster oder einer Naturpädagogin Wissenswertes über den Wald und seine Lebewesen spielerisch und erlebnisorientiert erfahren. Das Projekt «Natur auf der Spur – Walderlebnisse» richtet sich an Schulklassen aller Stufen im Kanton Thurgau. Kleiner Einblick in das Angebot:

Kindergarten und Unterstufe

- Die Welt der Eichhörnchen
- Was läuft im Wald? Die Jahreszeiten erleben

Mittelstufe

- Feuern, schnitzen und bauen
- Im Reich der wilden Tiere: Fuchs, Wildschwein, Biber & Co

Oberstufe

- Den Wald mit dem Förster erkunden
- Bioindikation am Waldbach

Zur Organisation

Der Treffpunkt ist das Waldhaus Bärenhölzli, Lengwil. Das Angebot ist dank der finanziellen Unterstützung durch das kantonale Forstamt und der PHTG für die Schulklassen kostenlos. Die Walderlebnisse dauern – je nach Angebot – zwei bis acht Lektionen.

Weitere Informationen und Anmeldung

www.waldhaus-baerenhoelzli.ch > Walderlebnis

MEDIEN

Ausstellung in der MDZ-Bibliothek über die Bananenfrauen

Älteren Generationen sind die Bananenfrauen von Frauenfeld sicherlich noch ein Begriff; für alle anderen gibt die Ausstellung «Hartnäckig & unverfroren – Bananenfrauen» einen spannenden Einblick in deren 40-jährige Geschichte.

Die Bananenfrauen von Frauenfeld sind Pionierinnen des fairen Handels in der Schweiz. Mit der Frage «Warum ist eine Banane billiger als ein Apfel?» sensibilisierten die neun Frauen von den 70-er Jahren an die Öffentlichkeit für die Problematik des Welthandels und die sozialen und ökologischen Missstände im Bananananbau. So zahlten sie beispielsweise der Migros für jedes gekaufte Kilo Bananen 15 Rappen zurück mit der Bitte, dieses Geld doch für die Besserstellung der Produzenten einzusetzen. Die Ausstellung vom 17. Februar bis 28. März 2014 zeigt zum 40-jährigen Jubiläum mit Bildern und Filmen die Bewegung der Bananenfrauen von damals bis in die Gegenwart.

AUSSTELLUNG

«hartnäckig und unverfroren – Bananenfrauen»

17. Februar bis 28. März 2014

Pädagogische Hochschule Thurgau

Medien- und Didaktikzentrum

Öffnungszeiten: Mo. bis Fr. von 08:00 bis 20:00 Uhr

Veranstaltungen zur Ausstellung

Die MDZ-Bibliothek lädt Lehrpersonen und Interessierte herzlich zu zwei Veranstaltungen ein. Am Donnerstag, 27. Februar 2014, um 18:15 Uhr wird die Ausstellung vorgestellt und Bananenfrauen berichten von ihren Erlebnissen und Erinnerungen.

Wie nachhaltig ist fairer Handel?

Die zweite Veranstaltung vom Mittwoch, 19. März 2014, um 18:00 Uhr wird ebenfalls in der MDZ-Bibliothek durchgeführt. Der Anlass geht mit einem Referat und einer Podiumsdiskussion der Frage nach, wie nachhaltig fairer Handel wirklich ist. Dieser Anlass findet in englischer Sprache statt. Bei beiden Anlässen stellt die Bibliothek Medien aus dem Bereich fairen Handel vor.

KANTONSSCHULE FRAUENFELD

Führungskonzept der Kantonsschule Frauenfeld

Führung koordiniert die Zusammenarbeit aller Schulangehörigen zur Erreichung der Ziele.

Hanspeter Hitz, Rektor Kantonsschule Frauenfeld

1. Einleitung

Führung stellt nicht nur die Qualität¹ der Auftragserfüllung sicher, sondern strebt die Kultur einer «lernenden Organisation»² an: neue Erkenntnisse und neue Erfordernisse führen zu gemeinsamen Zielsetzungsprozessen und fliessen in den Entwicklungsplan. Die Schulangehörigen als Menschen mit ihren fachlichen, innovativen, kooperativen und kommunikativen Fähigkeiten stehen somit im Vordergrund.

Für den Aufbau unseres Führungskonzepts sind also wesentlich:

- Unser Menschenbild
- Unser Auftrag und dessen Deutung
- Vorstellungen eines guten Unterrichts und einer guten Schule
- Unser Qualitätsverständnis

Ich konzentriere mich in diesem Beitrag auf diese Grundlagen und die Aufgaben, die sich daraus für die Führung ergeben. Die Strukturierung der Aufgaben und das Zusammenwirken der Akteure (Organigramm, Prozesse etc.) streife ich am Schluss nur kurz.

2. Menschenbild

Menschen wollen persönliche Verantwortung übernehmen. Selber Ziele setzen und erreichen können sowie selber gestalten oder mitgestalten können, ist befriedigend und schafft hohe Identifikation und – bei entsprechender Würdigung – hohes Engagement und Qualitätsbewusstsein. Die eigene Tätigkeit wird als sinnvoll und wirksam erlebt, was Selbstvertrauen schafft und den Umgang mit Unsicherheiten und Veränderungen erleichtert.

Wer Selbstvertrauen hat, kann Vertrauen schenken. Wer sich wirksam erlebt, wagt Innovation und kann sich in ein Team einbringen. Wer selbstkritisch ist, ist veränderungs- und konfliktfähig und kann Feedback geben und annehmen. Aufgabe der Führung ist es somit, möglichst viel Gestaltungsfreiraum innerhalb eines verlässlichen Rahmens zu schaffen für Gruppen und Einzelne, ihr Wissen und Können zu erschliessen, Ideen zu unterstützen, Fehler als Chance zu sehen, Mut und Verbesserungen zu würdigen und Erfolge zu feiern. Und wenn nötig, einzugreifen.



Unser Umgang, den wir pflegen, entspricht den Zielen des Unterrichts.

Im Schulkontext ist die Zusammenarbeit der Lehrpersonen (gemeinsam vorbereiten, unterrichten, prüfen etc.) wichtig, damit diese die Verantwortung für den Gesamtunterrichtserfolg gemeinsam tragen.

3. Auftrag

Der Regierungsrat erteilt uns einerseits einen **Leistungsauftrag**, andererseits legt er betriebliche Leitplanken in den Bereichen Pflichten/Rechte, Finanzen, Personalwesen und Infrastruktur fest. Die **Qualität** der Auftragserfüllung ist nicht gesteuert über irgendwelche «Marktkräfte», sondern letztlich ein Aushandlungsprozess: wir erfüllen Aufträge **teilautonom** mit bestimmter Qualität möglichst kostengünstig. Dazu gehört die Sicherstellung und allfällige Weiterentwicklung der Qualität. Der Kanton überprüft die Einhaltung der Leitplanken und unser Qualitätsmanagement.³

Teilautonomie senkt das Systemrisiko (Vermeidung flächendeckenden Unsinn durch zentrale Regelungen; Nutzung des lokalen Potentials) und bringt Innovation. Die Rektoren tauschen sich in der **Rektorenkonferenz** der thurgauischen Mittelschulen aus und Bewährtes wird von den übrigen Schulen bei Bedarf adaptiert.

4. Entwicklung des Führungskonzepts

4.1. Aufgabe der Führung

4.1.1. Qualitätsentwicklung

Was gute Schule und guter Unterricht ist, ist nicht a priori klar und verändert sich im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen, neuer Anforderungen, Erkenntnisse und Mittel. Eine erfolgreiche Gesamtwirkung des Unterrichts erfordert einen gewissen Konsens. «Guten Unterricht wollen» ist also eine Daueraufgabe aller Beteiligten und nicht zuletzt auch der Schülerinnen und Schüler. Unsere Tätigkeiten sind somit begleitet von Zielüberprüfungen, Feedback und Evaluationen, aber auch von Zielsetzungsdiskus-



Bild: zVg

sionen. Wir können unsere Erkenntnisse nutzen, weil wir unsere Konzepte innerhalb gewisser Rahmen selbstverantwortlich aufbauen und anpassen können. Kurz: **Qualitätsentwicklung ist nur mit Teilautonomie möglich.** Dies gilt für die Schule als Ganzes, den Unterricht und unsere Dienstabteilungen, was mit dem oben-skizzierten **Menschenbild** übereinstimmt.

Der Regierungsrat hat uns hohe Teilautonomie gewährt (Ausgestaltung der Bildungsgänge, Lehrplan, Kursplanung, Personalbereich, Finanzen, Führung und Organisation etc.). Teilautonomie bedingt eine **Schulführung**, welche die Verantwortung für den qualitätsfördernden Umgang mit den Freiheiten trägt – sei es für die Tagesgeschäfte und Qualitätssicherung (operativ), sei es für die Qualitätsentwicklung (strategisch).

Da sind wir nun am Ausgangspunkt: Wir haben Schule zu organisieren, Konzepte aufzubauen, und uns um Qualität zu kümmern. Wie geht das? Wir brauchen erste Vorstellungen zu diversen Bereichen. Ich greife drei heraus:

A. Bildung an unserer Schule

Im Unterricht geht es um Fakten (was ist?), Methoden (wie wird es gemacht?) und Reflexion (was bedeutet es?). Insbesondere letzteres führt zu einer Kultur des exakten, kritischen Fragens und Begründens des eigenen Standpunktes und fördert Perspektivenwechsel. Die Schülerinnen und Schüler erwerben Kompetenzen im Einordnen von Erkenntnissen und in der Reflexion von Welt- und Menschenbildern, die ihr Tun und ihre Haltungen beeinflussen. Die Freiheit der Gesellschaft kann nur durch die eigenen Einsichten, durch die Haltung des Individuums erhalten werden – umgekehrt muss eine freie Gesellschaft der Bildung des Selbst den nötigen Freiraum geben.

Hier tritt eine sehr wichtige Kongruenz mit dem oben skizzierten **Menschenbild** auf: unser Umgang, den wir pflegen, entspricht den Zielen des Unterrichts.

B. Unterrichtsgestaltung

Die Lehrperson trägt für die Zielerreichung im Unterricht die Verantwortung und macht die Fortschritte für die Schülerinnen und Schüler sichtbar. Sie führt so, dass sie mehr und mehr Selbstverantwortung übernehmen müssen. Schülerinnen und Schüler arbeiten untereinander und mit der Lehrperson zusammen. Jede Unterrichtssituation ist somit auch eine **Beziehungsgestaltung**, die – soll sie gelingen – zwingend Freiräume voraussetzt.

Leistungsanforderungen sind nicht normiert: Nicht jede Schülerin, jeder Schüler oder jede Klasse lernt gleich, weshalb zuviel Gleichheit ungerecht ist und der Menschenbildung zuwider läuft und die individuelle Optimierung der Lehr-/Lernprozesse verhindern würde.

C. Personalentwicklung

Vorstellungen über den Unterricht, die Unterrichtsbeurteilung und den Professionalisierungsprozess der Lehrpersonen führen zu Konzepten für die Auslese und Entwicklung der Lehrpersonen («Personalpolitik»⁴).

«Jede Unterrichtssituation ist somit auch eine Beziehungsgestaltung, die – soll sie gelingen – zwingend Freiräume voraussetzt.»

Die Teilautonomie erlaubt es dem Rektor, Verbindlichkeiten und Freiräume zu schaffen. Zur Erreichung gewisser Ziele müssen alle «am selben Strick ziehen». Es braucht somit eine gute Balance zwischen Vorgaben für alle (z.B. Absenzenwesen, Konzept Maturaarbeit etc.) und individueller Freiheit. Grundlage für die Konsensfindung ist ein **Leitbild**, das einerseits Orientierung für das tägliche Handeln gibt, auf dem aber andererseits auch alle Konzepte und ein **Entwicklungsplan** aufbauen. Das Leitbild ist das zentrale Qualitätsinstrument, der **Leitbildprozess** kann meines Erachtens aber erst nach Einführung wichtiger Konzepte und Vorliegen erster Erfahrungen in der Qualitätsarbeit gelingen. Als Zwischenschritt erachte ich ein **Führungsleitbild**, das die Schulleitung unter Anhörung der Lehrpersonen entwickelt, als unabdingbar. Die Führung schafft **Sicherheit** durch Sorge und Sorgfalt, gute Information, Einbezug in Gestaltungs- und Vernehmlassungsprozesse, Transparenz der Entscheidprozesse und die Offenheit für Feedback sowie einen ehrlichen diskursiven und zuverlässigen Umgang. Sicherheit ist der Boden, auf dem eine **Vertrauenskultur** wachsen kann.

Sorgfalt heisst bei Schulentwicklungsprojekten, genügend Zeit für die Analyse folgender Fragen aufzuwenden:

- Was will man genau und weshalb?
- Chancen? Risiken? Was verliert man von dem, was heute gut ist?
- Priorisierung (wichtig, eilig), Einpassung in Entwicklungsplan? Sind die personellen Ressourcen vorhanden?
- Können wir dafür auf etwas anderes verzichten?
- Vermutetes Verhalten der Schüler- und Elternschaft?
- Zeitplan? Einführung in Etappen?
- Mittel (Projektgruppe; Finanzen für Entwicklung, Einführung, Überführung in Betrieb)?
- Fortbildung der Lehrpersonen? Evaluationsplan? Wissenschaftliche Begleitung?
- Kommunikationskonzept?
- Auftrag?

4.1.2. Organisation und Qualitätssicherung

Unter «Qualitätssicherung» verstehe ich die Sicherung der «Ergebnisqualität» und Qualität der betrieblichen Prozesse.

«Qualitätsentwicklung ist nur mit Teilautonomie möglich.»

Im Zentrum steht das Lernen der Schülerinnen und Schüler. Die Lehrpersonen begleiten sie durch Inputs, Forderungen, Beurteilung und Förderung. Der Rektor erteilt die Lehraufträge und nimmt Einfluss auf die Qualität durch Schaffung guter Rahmenbedingungen, durch Einblick ins Unterrichtsgeschehen und durch Personalentwicklung. In der Konsequenz ist der Rektor für die Lehrpersonen zuständig, die Lehrpersonen sind es für ihre Schülerinnen und Schüler.

Weil die Lehrpersonen in der Regel zwei Fächer und an allen vier Abteilungen unterrichten, hat die Personalplanung und Arbeitszuteilung (Unterricht, Betreuungen, Schulentwicklungsprojekte, weitere Aufgaben) durch eine Person zu erfolgen: durch den Rektor. Eine vorausschauende Planung über mehrere Jahre, teils basierend auf Prognosen, schafft eine möglichst hohe Arbeitsplatzsicherheit. Dies ist ein entscheidender Faktor, gute Lehrpersonen zu gewinnen und zu halten: ausserhalb der Schule ist das Bewusstsein kaum vorhanden, dass bei sinkender Nachfrage das Unterrichtsvolumen abnimmt und damit ohne Zeitverzug auch die Zahl der Stellenprozente.⁵

Weitere operative Aufgaben, die beim Rektor angesiedelt sind:

- Umsetzung der Personalpolitik (u.a. Laufbahnplanung, Qualifikation, Personalentwicklung, Intervention)
- Führung der wichtigsten Entscheidungsprozesse (Aufnahmeprüfungen, Promotionen, Abschlussprüfungen)
- Sicherstellung eines effizienten und effektiven Mitteleinsatzes
- Krisenmanagement

Die übrigen Schulleitungsmitglieder versehen weitere Querschnittsaufgaben (Qualitätsentwicklungsgruppe, interne Fortbildung, Anwerbung von und Mentorat für neue Lehrpersonen, Information & Kommunikation, Gesundheit, Aufnahme- und Schlussprüfungen, Sonderaktivitäten, Unterrichtsinformatik, Schuladministration, Verwaltungsinformatik und Stundenplan, Finanzen und Personal, Hausdienst, Mensa, Mediothek, naturwissenschaftliche Assistenz).

Die Abteilungsleitungen führen die Geschäfte für ihre Schülerinnen und Schüler (Orientierungen, Ausbildungskontrollen, Zusammenarbeit mit den Klassenlehrpersonen) und entwickeln in Zusammenarbeit mit der Schulleitung ihre Abteilung. Sie sind also eigentlich «Produktmanager». Zur Qualitätssorge gehören effiziente und effektive Standardabläufe (z.B. Aufnahme- und Schlussprüfungen, Promotionen, Projektmanagement, Krisenmanagement etc.).

4.2. Führungsstrukturen

Der bisher entwickelte Aufgabenkatalog ist zu ergänzen durch weitere Führungsbereiche (z.B. blieben bis jetzt Eltern oder Fachschaften unerwähnt). Die Aufgaben werden zu «Paketen» zusammengefasst und umfassend delegiert.

In die «Paketbildung» spielen beispielsweise hinein:

- Fähigkeiten der Führungsmitglieder (anspruchsvolle Gruppenarbeit)
- Synergien zwischen den Aufgaben
- Möglichst wenige Schnittstellen zwischen den «Paketen»
- Gewisse «Logik» (falls Schulangehörige ein Anliegen haben, sollen sie nicht zuerst das Organigramm konsultieren müssen)

Mit Organigrammen, Funktionsmatrizen und Pflichtenheften sowie Beschreibungen aller wesentlichen Prozesse, wozu im Besonderen die Informations-, Gestaltungs-, Mitsprache-, Entscheidungs- und Konfliktlöseprozesse gehören, wird die Entwicklung des Führungskonzepts abgeschlossen – und regelmässig hinterfragt («Organisationsentwicklung»)⁶.



Schülerinnen und Schüler arbeiten untereinander und mit der Lehrperson zusammen.

ANMERKUNGEN

¹ Wir verstehen unter Qualität den Grad der Zielerreichung. Dieser kann beeinflusst werden durch Effektivitäts- (Tun wir die richtigen Dinge?) und Effizienzüberlegungen (Tun wir die Dinge richtig?).

² Wir verwenden den Begriff nach Peter M. Senge.

³ 2009 bescheinigte uns IFES (Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II) einen ausgezeichneten Stand.

⁴ Die Konzepte stellen wir Interessierten gerne zur Verfügung.

⁵ Die Reduktion der Gymnasialabteilung um eine Klasse führt zu einem Abbau von 8 Vollstellen im Lehrbereich verteilt über 4 Jahre.

⁶ Schulen, die sich für unsere Führungsstrukturen interessieren: hanspeter.hitz@tg.ch



KANTONSSCHULE FRAUENFELD

Besuchsmorgen

Die Kantonsschule Frauenfeld öffnet die Türen zu ihren Schulzimmern und lädt Eltern, Bekannte, Verwandte und Interessierte herzlich zu einem Besuchsmorgen ein.

Samstag, 15. Februar 2014, 08:00 – 11:15 Uhr

Erleben Sie ein Stück Schulalltag, wenn Sie unsere Klassen und Lehrpersonen besuchen und die Vielfalt des täglichen Unterrichts mitverfolgen.

Weitere Informationen: www.kanti-frauenfeld.ch

BERUFS- UND STUDIENBERATUNG

Berufsmaturitäts- prüfungen Sommer 2014

**Die nächsten eidgenössischen Berufsmaturitäts-
prüfungen finden im Sommer 2014 statt.**

Anmeldeschluss: 25. Februar 2014

**Unterlagen und Informationen sind
beim Prüfungssekretariat erhältlich:**

Sekretariat eidgenössische Berufsmaturitätsprüfungen
Hotelgasse 1
3000 Bern 7
ebmp-efmp@bluewin.ch

**Aufnahmeverfahren Lehrgänge mit Berufsmaturität
an Thurgauer Berufsfachschulen**

- **Kaufmännische Richtung, M-Profil**
Bildungszentrum für Wirtschaft Weinfelden
Anmeldeschluss für die Aufnahmeprüfung: 11. April 2014
BM-Aufnahmeprüfung: 26. April 2014
- **Technische Richtung**
Bildungszentrum für Technik Frauenfeld
Anmeldeschluss für die Aufnahmeprüfung: 14. März 2014
BM-Aufnahmeprüfung: 29. März 2014



GESUNDHEIT UND PRÄVENTION

Welchen Kater willst du?

Erfrischende Präventionsbotschaften von Jugendlichen zu den neuen «freelance»-Plakaten.

Jenny Wienrich, Perspektive Thurgau, «freelance» Thurgau

Der diesjährige Poster Contest – erstmals auch zu Themen wie Cybermobbing, Cybergrooming, Sexing, Social Media und Gamen – verzeichnet einen überwältigenden Erfolg: 45 Thurgauer Teams haben sich mit Präventionsbotschaften auseinandergesetzt und diese humorvoll und kreativ in Plakatform gestaltet. Drei davon sind mit ihren Plakatentwürfen unter den neun Gewinnern. Die Gewinnerteams dürfen ihr Resultat mit Hilfe von Grafik-Lernenden professionell aufarbeiten. Diese fertigen Produkte erscheinen in der neuen «freelance»-Agenda 2014/15 oder als Plakate im öffentlichen Raum und vielleicht auch in den Schulzimmern landauf, landab.

«freelance»-Agenda

Die grün-orange «freelance»-Agenda ist als wohl bekanntestes «freelance»-Produkt in rund 6'000 Thurgauer Schultaschen zu finden. Die Mehrheit der Sekundarschulen im Thurgau ist vertraut mit dem etablierten Suchtpräventionsprogramm «freelance», das die Schülerinnen und Schüler über die Substanzen Tabak, Alkohol und Cannabis auf spielerische, lebensnahe Weise informiert, sie reflektieren und lustvoll diskutieren lässt. Die flexible Einsetzbarkeit reicht von einfachen, spontan verwendbaren Kurzeinheiten für den Unterrichtseinstieg bis zu kompakten Projektwochenkonzepten. Mit der Erarbeitung von Unterrichtseinheiten zur Sensibilisierung von Möglichkeiten und Gefahren von Neuen Medien, ist es «freelance» gelungen, schnell auf die Bedürfnisse von Lehrpersonen und Jugendlichen zu reagieren und eine brisante Knacknuss attraktiv in den Schulalltag zu bringen.

Neue Angebotsleitung «freelance» Thurgau

«freelance» ist dank vieler engagierter Lehrpersonen auf Erfolgskurs. Diese setzen sich unermüdlich für das körperliche und geistige Wohl unserer Kinder und Jugendlichen ein und leisten einen wertvollen Beitrag zur deren gesunden Entwicklung und persönlichen Reifung. Mit Überzeugung habe ich das Angebot während fünf Jahren betreut. Nun ist der richtige Zeitpunkt, die Verantwortung von «freelance» Thurgau in neue Hände zu legen. Es ist mir eine grosse Freude, Ihnen mit Martina Dumelin eine engagierte Nachfolgerin vorzustellen.

INFORMATIONEN

Ihre neue Ansprechpartnerin:

Martina Dumelin
«freelance» Thurgau
Perspektive Thurgau
Schützenstr. 15
8570 Weinfelden
Telefon: 071 626 02 45
m.dumelin@perspektive-tg.ch
www.be-freelance.net

«freelance» Präventionsmaterial:

Poster in unterschiedlichen Grössen (für Projektwochen, Schulparties, Schulzimmer) Elternbroschüren «Trinken, Rauchen und Kiffen bei Jugendlichen», Präventionsbox mit Dartscheiben. Bestellung unter:
www.be-freelance.net



Eines der drei Gewinnerplakate aus dem Thurgau.

PORTRÄTS



Jenny Wienrich; bisherige Leiterin «freelance» Thurgau.



Ihre neue Ansprechperson ab Januar 2014

Martina Dumelin leitet seit September 2013 das Angebot Jugendschutz/Alkoholprävention der Perspektive Thurgau. Sie unterrichtete von 2007 bis 2013 an einer Thurgauer Sekundarschule als Klassen- und Fachlehrperson und bildete sich berufsbegleitend in Kultur- und Projektmanagement weiter.

GESUNDHEIT UND PRÄVENTION

Alex_18 sucht Bikini-Modelle

Das Jugendpräventionsprogramm «freelance» enthält nun auch ein Themenpaket Neue Medien. Cybergrooming, Cybermobbing und Sexting wagen sich didaktisch aufbereitet über die Schulzimmerschwelle.

Martina Dumelin, Perspektive Thurgau, «freelance» Thurgau

Lehrpersonen erhalten mit «freelance» eine praktische und aktuelle Unterrichtshilfe, welche auch sogenannte Digital Immigrants befähigt, Neue Medien attraktiv, lehrreich und nachhaltig im Unterricht zu thematisieren. Auf der Website www.be-freelance.net stehen Unterrichtseinheiten zu sechs Themen zum kostenlosen Download bereit. Die Gratwanderung mit den virtuellen Begleitern des Alltags zwischen lustvoller, positiver Nutzung und Risiko stellt einen stets wandelnden, gleichzeitig sehr attraktiven und lebensweltbezogenen Unterrichtsgegenstand dar.

Call of Duty hinterlässt höchstens in den Köpfen der Erwachsenen ein Fragezeichen, denn jeder zweite Jugendliche besitzt mindestens eine eigene Spielkonsole. Die Studie «Jugend, Information, (Multi-) Media 2013» gibt zudem bekannt, dass 80% der 1'200 befragten 12- bis 19-Jährigen einen eigenen Computer oder Laptop besitzen. Dieser wird lediglich zu 13% für die Informationssuche genutzt. Handyrechnungen von monatlich 150 Franken gibt es auch bei Thurgauer Jugendlichen – nicht erstaunlich, wenn man den Fakt beachtet, dass drei Viertel der Jugendlichen ein Smartphone besitzt. Berührungsängste mit Medien sind bei Sekundarschülern und -schülerinnen keine vorhanden – Grund genug, deren Schutzfaktoren zu stärken und der Medienwelt einige Lektionen zu widmen. Medienberichte über verlorene Lehrstellen infolge eines beleidigenden Facebook-Kommentars über die Lehrperson oder ein halbnackter Selfy einer Schülerin, welcher in Kürze auf den Bildschirmen der Smartphones auf dem Pausenplatz auftaucht und zu Tuscheleien anregt, sind keine Seltenheit. Jugendliche haben Anrecht auf Hinweise möglichen Missbrauchs ihres anzüglichen Bildmaterials, ebenso auf Sensibilisierung misstrauisch stimmender Merkmale in der Online-Welt. Die Unterrichtseinheiten steigen bewusst über die Lebenswelt der Jugendlichen ins Thema ein und basieren auf der Erfahrung der Schülerinnen und Schüler. Gehören diese doch der Gruppe der Digital Natives an und sind oftmals erfahrenere User als die Lehrpersonen. «freelance» unterstützt die Thurgauer Schulen mit gut strukturierten, ziel-

gerichteten Unterrichtseinheiten und gebündeltem, aktuellem Sachwissen. Für Schüler und Schülerinnen ist es unabdingbar, neue Medien zu nutzen und im Unterricht ansprechen zu können, um ihre Medien-, Sozial- und Selbstkompetenzen zu stärken. Glücklicherweise ist dieses Unterrichtsthema erfahrungsgemäss eines der sehr attraktiven – die Aktivität der Schülerinnen und Schüler ist anhand reger Beteiligung an Rollenspielen, Diskussionen, Reflexionsaufträgen oder kreativen Lösungen von Fallbeispielen zu erkennen.

- **Cybergrooming** Ein Verhaltenstraining, in welchem beispielsweise sexualisierte Kontaktanzeigen beurteilt werden, unterstützt die Jugendlichen, die Motivation der Cybergrooming-Täter zu erkennen und dieser manipulativen Taktik entgegenzuwirken.
- **Cybermobbing** Der Fall von Justin, der von Lena und Larissa übers Handy und den Chat gemobbt wird, weil Justin nicht auf Lena's Annäherungsversuche einsteigt, regt zu Diskussionen an und wird als Rollenspiel sorgfältig erarbeitet. Über Objektivität entwickeln die Schülerinnen und Schüler einen authentischen Weg gegen Cybermobbing.
- **Computerspiele** Ausgehend von Erfahrungen und der Faszination der Jugendlichen werden Kriterien für ein Gamen ohne Sackgasse diskutiert.
- **Onlineglücksspiel** Die Schülerinnen und Schüler erfahren, wie sich eine substanzungebundene Sucht entwickelt. In einer fiktiven Beratung erarbeiten sie die Merkmale von Risikoverhalten.
- **Sexting/Sexualisierte Darstellungen** Die Selbst-Exponierung wird hier in den Fokus gerückt. Ein emotionales und persönliches Thema wird feinfühlig und fachkompetent aufgearbeitet.
- **Social Media** Die Sichtweise, Produkt und nicht Kunde der Social Media zu sein, bildet die Ausgangslage einer Sensibilisierung der Jugendlichen. Sie werden zu gezielten Nutzern und Nutzerinnen geschult. Ein erster Schritt, die Manipulanten zu durchschauen.

GESUNDHEIT UND PRÄVENTION

Thurgauer Schulen überragen den Schweizer Durchschnitt

Im Frühjahr 2013 wurden Schulleitungen in 22 Kantonen zu gesundheitsfördernden Massnahmen an ihren Schulen befragt. Die Auswertung der Thurgauer Stichprobe zeigte: Unsere Schulen sind gesundheitsfördernd unterwegs.

Veronika Boss, Programmleitung «Thurgau bewegt»

Geplant und finanziert wurde das zweite Monitoring zu Ernährung und Bewegung an Schweizer Schulen durch Gesundheitsförderung Schweiz, im Rahmen ihrer langfristigen Strategie zur Förderung des gesunden Körpergewichts bei Kindern und Jugendlichen.

Was Thurgauer Schulen umsetzen

42% der Schulleitungen gaben an, aufgrund von kantonalen Strategien und Angeboten, während den letzten vier Jahren Massnahmen zu Ernährung, Bewegung und Körpergewicht durchgeführt zu haben. Diese Zahl liegt deutlich über dem Schweizer Durchschnitt. Werden die Schultypen gesondert betrachtet, erkennt man allerdings, dass auf drei aktive Primarschulen nur eine aktive Sekundarschule kommt. Im unserem Kanton ist es hauptsächlich das kantonale Aktionsprogramm «Thurgau bewegt», welches Angebote und Strukturen fördert, die ein gesundes Körpergewicht begünstigen. Denn, was in jungen Jahren geprägt wird, begleitet uns oft ein Leben lang.

Thurgauer Schulleitungen erwähnten zwei Massnahmen, die täglich zum Einsatz kommen können und die Bewegung fördern. 44% nutzen die Bewegungsideen für den Unterricht von «Schule bewegt». Ebenso viele gestalten den Kindergartenalltag gemäss dem «Purzelbaum»-Konzept. Seit 2010 bietet die Pädagogische Hochschule Thurgau den gleichnamigen Weiterbildungskurs an. Er zeigt, wie man Bewegung und gesunde Zwischenverpflegung systematisch in den Kindergartenalltag integriert. Diese Weiterbildung gibt es neu auch für Lehrpersonen. Fast alle Kinder in unserem Kanton turnen während drei Lektionen wöchentlich. Das Sportobligatorium wird laut der Befragung in zwei Dritteln der Schulen sogar noch übertroffen. Dafür wird freiwilliger Schulsport von weniger als 50% der Schulen angeboten, obwohl via kantonales Sportamt Subventionen von Jugend & Sport bezogen werden können.



Bild: www.schulebewegt.ch

Ein gutes Drittel der Thurgauer Schulen integriert Bewegung in den Unterricht.

Gesundheitsförderung als Teil des schulischen Leitbildes

Fachleute empfehlen den Schulen, den Umgang mit Bewegung, Zwischenverpflegung und Mittagessen in ihrem Leitbild zu verankern und als gemeinsame Schulkultur zu pflegen. Ebenso macht es Sinn, finanzielle Ressourcen für diese Themen zu budgetieren. 44% der Thurgauer Lehrpersonen setzen dieses heute mit viel Herzblut, jedoch ohne explizite zeitliche und finanzielle Ressourcen, um. Die Befragung zeigte, dass die Anzahl der Schulen, welche in den letzten drei Jahren verbindliche Regeln zu Ernährung, Bewegung und gesundem Körpergewicht aufgestellt haben, gesamtschweizerisch stark gesunken ist. Immerhin formulierten mehr als die Hälfte der Schulen im Thurgau wenigstens Handlungsempfehlungen, wie zum Beispiel: Wir legen den Weg zur Schule grundsätzlich zu Fuss zurück.

Umfassender Ansatz mit langfristigen Auswirkungen

Schulen, die Mitglied im Netzwerk «Gesunde Schule Thurgau» werden, wählen einen ganzheitlichen Ansatz für die Gesundheitsförderung. «Gesunde Schulen» im NGSTG sind Schulen, die bereit sind, an einem Prozess in Richtung «Gesundheitsfördernde Schule» zu arbeiten. Dabei gehen sie von den konkreten Gegebenheiten und von den spezifischen Fragestellungen und Anliegen ihrer Schule aus. Statt in Einzelaktionen werden die Ressourcen für eine nachhaltige Umsetzung gesundheitsförderlicher Themen eingesetzt. Das Thurgauer Netzwerk hat 45 Mitglieder, etwa ein Drittel aller Schulen nimmt teil. Dass der Thurgau gut unterwegs ist, bestätigt folgende Aussage der befragten Schulleitungen. Ein Drittel bewertet die Gesundheitsförderung als eines der wichtigsten drei Themen in ihrer Schule – bedeutend mehr, als das im Schweizer Durchschnitt der Fall ist.

INFORMATIONEN & LINKS

Angebote für Schulen von «Thurgau bewegt» 2014:

- Thurgauer Züni-/Zvieritipps in 5 Sprachen: Bestellung bei der BLDZ
- Referate für Elternabende zu Ernährung, Bewegung und Erziehung
- Weiterbildungskurse «Schule in Bewegung» und «Purzelbaum Kindergarten» an der Pädagogischen Hochschule Thurgau
- «BodyTalk»-Workshops für Sekundarschulen zur Stärkung des Selbstbewusstseins und eines gesunden Körperbildes
- Mittagstischberatung «schnitz und drunder»

Netzwerk «Gesunde Schule Thurgau» www.perspektive-tg.ch

> Gesundheitsförderung und Prävention > Schulen

- Bewegung und Ernährung an Schulen im Kanton Thurgau. Ergebnisse einer kantonalen Befragung von Schulleitungen (Juni 2013), Institute of Communication and Health ICH, Lugano.
- Bewegung und Ernährung an Schweizer Schulen. Ergebnisse der zweiten Befragung von Schulleitungspersonen in der Schweiz und im Fürstentum Lichtenstein (Arbeitspapier 10, Oktober 2013). Gesundheitsförderung Schweiz, Bern.

GESUNDHEIT UND PRÄVENTION

«Heute hat mich mein Lehrer gelobt!»

Verhaltensänderungen sind bei sozial auffälligen Jugendlichen durch das Zusammenspiel zwischen Eltern, Schule und multisystemischer Therapie (MST) möglich.

Edith Schramm, Sozialpädagogin, Therapeutische Leitung MST-Thurgau

Ich weiss gar nicht so recht, was die Schule denn am Verhalten von Leo auszusetzen hat», erklärt seine Mutter, als sie während des Vorgesprächs zur multisystemischen Therapie bezüglich aktueller problematischer Verhalten in der Schule befragt wird. «Eigentlich», fährt sie fort, «ist er ein netter Junge und gibt sich grosse Mühe, diese wird aber wenig gesehen. Manchmal stört er den Unterricht, ist ablenkbar und schreibt schlechte Noten. Sein sturer und respektloser Umgang und sein Nichtbefolgen von Anweisungen führen oft zu Diskussionen. Leo's starker Gerechtigkeitssinn löst Konflikte mit Lehrern und Mitschülern aus. Der Klassenlehrer hat vor wenigen Tagen einen Schuldispens vorangekündigt, nachdem es innert Tagen zu 6 Einträgen betreffend Versäumnisse gekommen war.» Eine Woche zuvor war das durch Schulsozialarbeit und Mutter ausgefüllte Anmeldeformular für MST hier am KJPD angekommen. Als therapeutische Leitung vereinbarte ich telefonisch mit der Mutter den Termin für das Vorgespräch und erklärte die möglichen Prozedere. Ebenfalls gab es eine Rücksprache mit der Schulsozialarbeit. Die zusätzlich geschilderten problematischen Verhalten zu Hause und in der Freizeit führten zu klarer Indikationsstellung für die MST.

Therapiebeginn

Nach Erläuterung der multisystemischen Denkweise liess sich die Mutter auf das Behandlungsangebot ein. Genogramm und Stärken-/Schwächendiagramme in den multiplen Systemen folgte das Festlegen der Behandlungsziele und wurden mittels systemischen Analysen die gezeigten Verhalten bearbeitet. Leo provozierte in dieser Phase mehrere heftig eskalierende Streitereien zu Hause. Mittels Rund-um-die-Uhr-Pikettdienst wurde die Mutter durch das gesamte MST-Team eng darin unterstützt, die zuvor eingeübten Interaktionsstrategien anzuwenden, um das manipulierende Verhalten zu entkräften und sich nicht auf Konflikte einzulassen.

Turnaround in der Schule

Nach dieser ersten Stabilisierung wurden die Analysen zu den übrigen problematischen Verhalten fertiggestellt. Es bildeten sich Einflussfaktoren aus sämtlichen Systemen ab, z.B. geringe

INFORMATIONEN

Multisystemische Therapie (MST)
Kinder- und Jugendpsychiatrischer Dienst
Schützenstrasse 15, 8570 Weinfelden
www.mst-tg.ch

Therapeutische Leitung

Edith Schramm, 071 686 47 00
edith.schramm@stgag.ch

MST im Thurgau

212 Jugendliche: 18-Monate nach Behandlungsabschluss:
85 % wohnen zu Hause
84 % besuchen Schule/Arbeit
89 % keine weiteren Delikte

Multisystemische Therapie

nach Scott Henggeler et al

- für Familien mit 12–17-jährigen Kindern
- 120–150 Tage Behandlungsdauer
- Fallzahl 4–6 Familien pro Therapeuten
- aufsuchend tätig
- in allen involvierten Systemen aktiv
- Team leistet Rund-um-die-Uhr-Präsenz
- engmaschige Qualitätssicherung
- 500 Teams weltweit
- CH: Kantone TG, AG und neu BS/BL

Selbstorganisation und Impulskontrolle, ausgeprägte Vermeidungsstrategien und wenig effiziente Anreize bei Leo; Inschutznahme, wenig direkte Kommunikation mit Schule, wechselhafte Ansagen, wenig effiziente Anreize bei der Mutter; wenig positive Rückmeldungen und wenig direkte Kommunikation bei der Schule; negative Verstärkung durch Kollegen. Der Wirkfaktor «wenig direkte Kommunikation zwischen Klassenlehrperson und Mutter» wurden priorisiert und in Arbeit genommen. Trotz Abwehrversuchen von Leo fand das Gespräch zwischen Schule und Mutter statt. Nebst einem wöchentlichen Kurzkontakt zwischen den Erwachsenen wurden die Abläufe zur Umsetzung von Aufträgen und das Erkennen und Wertschätzen von positivem Verhalten vereinbart. Im Laufe der folgenden Wochen konnte bei Leo eine allmähliche Verhaltensverbesserung festgestellt werden, welche zu Hause durch vermehrten Zugang zu Privilegien, Lob und kleinen Überraschungen verstärkt wurden. Das absolute Highlight in diesen Wochen war, als Leo eines Mittags strahlend in die Wohnung stürmte und seiner Mutter eröffnete: «Heute hat mich mein Lehrer vor allen Mitschülern gelobt!» Den Erwachsenen gelang anhaltend das Kunststück, die Wechselwirkung von veränderter Arbeitshaltung und schulischer Erfolgserlebnisse über positive Feedbacks zu unterhalten und zu verstärken. Richtig schwierig dabei war, sich nicht von Leo's Verhaltensausreissern ablenken zu lassen, sondern diese nüchtern gemäss Regeln und Absprachen abzuhandeln und den Fokus auf das positive Verhalten zu richten. Heute ist Leo erfolgreich im 3. Lehrjahr als Detailhandelsassistent.

GESUNDHEIT UND PRÄVENTION

Glückliche Kinder trotz Scheidung – ein Impuls für neue Lebensfreude

Das Gruppenangebot TuschKi bietet Kindern aus Trennungs- und Scheidungsfamilien einen geschützten Raum, um über ihre Gefühlswelt zu sprechen.

Jenny Wienrich, Perspektive Thurgau,
Angebotsleitung Familie und Gesundheit

Die Lebenssituation der Kinder verändert sich, wenn ihre Eltern sich trennen oder scheiden lassen. Die Kinder übernehmen oft die Verantwortung für das Geschehen und fühlen sich schuldig. Wut, Trauer, Scham und die Angst, einen Elternteil für immer zu verlieren, verunsichern sie. Auf spielerische und kreative Art setzen sich die Kinder in einer Gruppe mit ihrer familiären Situation auseinander. Gemeinsam mit den Gruppenleitenden sprechen sie über ihr persönliches Befinden, gewinnen ein realistisches Bild der neuen Begebenheit, bringen ihre Gefühle zum Ausdruck und entwickeln bestärkende Bewältigungsstrategien.

Dieses Angebot richtet sich an Kinder im Alter zwischen 9 bis 12 Jahren (4. bis 6. Klasse), welche im Kanton Thurgau wohnen und deren Eltern seit Kurzem oder schon länger örtlich getrennt sind. Die Gruppentreffen finden wöchentlich an zehn Mittwochnachmittagen in Weinfelden statt.

Gestartet wird am 23. April 2014.

Falls sie Kinder in ihrer Klasse haben, die von diesem Angebot profitieren könnten, senden wir ihnen gerne Flyer zu, die sie den Eltern geben können.

FLYER BESTELLUNG

Perspektive Thurgau
Jenny Wienrich
Schützenstr. 15
8570 Weinfelden
j.wienrich@perspektive-tg.ch

SPORT

Schweizerischer Schulsporttag 2014: kantonale Qualifikationsanlässe

Am 4. Juni 2014 findet der Schweizerische Schulsporttag für die Sekundarklassen (grundsätzlich 9. Klassen) in Obwalden statt.

Die Teams müssen in einer organisierten, freiwilligen oder obligatorischen, von der Schule oder vom Schulsport beaufsichtigten Form Sport betreiben. Jeder Kanton verfügt über ein bestimmtes Teilnehmer-Kontingent in den verschiedenen Sportarten. Nachfolgend sind die bevorstehenden Qualifikationsanlässe aufgelistet.

Volleyball

Datum, Zeit: Mittwoch, 26. März 2014, 13:00 – 18:00 Uhr
Ort: Mehrzweckhalle Berg
Anmeldung: www.loginvolleygames.ch > Turniere/TG
Anmeldeschluss: 7. März 2014
Kategorien: Knaben, Mädchen

Basketball

Datum, Zeit: Samstag, 10. Mai 2014, 09:00 – 17:00 Uhr
Ort: Turnhallen Kantonsschule Frauenfeld
Infos: Es sind max. zwei lizenzierte Basketballspielerinnen und Basketballspieler auf dem Feld erlaubt.
Anmeldung: www.basket-frauenfeld.ch
oder bei sms@basket-frauenfeld.ch
Kategorien: Knaben, Mädchen

Orientierungslauf

Datum: Freitag, 23. Mai 2014, Zeitrahmen noch offen
Ort: Tobel
Anmeldung: bei Bruno Gunterswiler, gunterswiler@sunrise.ch
Kategorien: Knaben, Mädchen

Für die Sportarten Badminton, Schwimmen sowie Geräteturnen könnten wir ein Qualifikationsturnier organisieren. Bitte melden Sie sich bis 28. Februar 2014 bei michael.krucker@tg.ch oder Tel. 058 345 60 03.

SPORT

Leichtathletik zurück an die Schulen

Die Leichtathletik-Europameisterschaft 2014 kommt nach Zürich – die Leichtathletik hoffentlich auch auf die Schulsportplätze zurück.

Im legendären Leichtathletik-Stadion Letzigrund kämpfen vom 12. bis 17. August 2014 rund 1'400 Athletinnen und Athleten aus 50 Ländern in 47 Disziplinen um Medaillen. 25'000 Zuschauer im Stadion und 370 Millionen live am TV werden den Anlass verfolgen. Zürich 2014: Ein Event der Superlative mit Action, Spannung und vielen Emotionen. Aber nicht nur Zürich, auch der Thurgau wird an diesen Europameisterschaften eine aktive Rolle spielen. Mit Linda Züblin, Kariem Hussein, Brahian Pena und anderen werden Thurgauer Spitzenathleten und -athletinnen in Zürich für die Schweiz im Einsatz stehen. Als Hauptprobe werden am 25./26. Juli 2014 in Frauenfeld ganz spezielle Leichtathletik-Schweizer Meisterschaften mit EM-Charakter durchgeführt.

EM-Feeling auf dem Sportplatz

Über 250 Schweizer Schulen mit gut 40'000 teilnehmenden Schülerinnen und Schülern haben in der Saison 2013 am «UBS Kids Cup» begeistert mitgemacht! Sie haben in den Disziplinen Sprint, Weitsprung und Ballwurf um hohe Punktzahlen gekämpft. Aus dem Thurgau waren 9 Schulen mit 1'100 Schülerinnen und Schülern beteiligt. Es gibt nur drei Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit der Sporttag als UBS Kids Cup ausgetragen werden kann:

1. Registrierung des Schulsporttages: www.ubs-kidscup.ch
2. Tragen der gratis gelieferten Startnummern
3. Meldung der Resultate (UBS Kids Cup-Disziplinen) mittels der zur Verfügung gestellten Auswertungssoftware (MS Excel)

Die Durchführung des Anlasses ist für die Schulen nicht nur kostenlos, im Gegenteil. Sie erhalten pro gemeldetem Resultat einen «Teilnehmerbatzen» von CHF 2.–. An erster Stelle steht die Freude am Sport für alle Schülerinnen und Schüler. Die besten Kinder ihrer Schule haben zudem die Möglichkeit, sich für den Kantonalfinal oder sogar für den Schweizer Final im Zürcher Letzigrund zu qualifizieren.

Das Nachwuchsprojekt UBS Kids Cup

Der UBS Kids Cup löste ab dem Jahr 2011 den ehemaligen Erdgas Athletic Cup ab. Der UBS Kids Cup ist ein grosses Nachwuchsprojekt von Swiss Athletics und Weltklasse Zürich, das vom Bundesamt für Sport (BASPO) unterstützt wird. Mit diesem

KONTAKT

Marco Eggenberger, Tel. 044 495 80 84
meggenberger@weltklassezuerich.ch

Karin Kobler, Gristenbühl 23, 9315 Neukirch-Egnach
Tel. 071 461 41 70, karin.kobler@gmx.ch
www.ubs-kidscup.ch

Projekt werden in der gesamten Schweiz über 80'000 Kinder und Jugendliche bewegt. Die Kinder und Jugendlichen im Alter von 7 bis 15 Jahren bestreiten alle denselben Dreikampf in den Disziplinen 60m-Sprint, Weitsprung (Zone) und Ballwurf (200g).

Vorteile bei der Durchführung eines UBS Kids Cup

- Sie bekommen für jedes gemeldete Resultat einen «Teilnehmerbatzen» (CHF 2.– pro Teilnehmer).
- Sie bekommen ein fixfertiges Sporttag-Konzept (inkl. verschiedenen Durchführungsvarianten).
- Sie können gratis eine einfache Auswertungssoftware herunterladen, die ihnen die Resultaterfassung und die Auswertung in Ranglisten ermöglicht. Falls sie das möchten, ist in der Software auch eine Übersicht integriert, die ihnen Schulnoten ermöglicht.
- Sie bekommen gratis Resultatblätter zur Vereinfachung des organisatorischen Ablaufes.
- Sie können für jedes Kind ein hochwertiges Teilnehmergeschenk kostenlos bestellen.
- Sie können organisatorisches Material zur Durchführung des Sporttages gratis bestellen.
- Die besten 35 Kinder pro Jahrgang qualifizieren sich für den Thurgauer Kantonalfinal am 2. Juli 2014 in Amriswil. (Stichtag 18. Juni 2014). Natürlich können auch nach dem Kantonalfinal UBS Kids Cups ausgetragen werden.
- Der Datenschutz ist gewährleistet.

GESCHICHTE – GESCHICHTEN

Wie leitet man eine Schule und wer macht das?

Schulen werden seit jeher geleitet – allerdings sehr unterschiedlich – von straff obrigkeitlich bis hin zum Modell eines partnerschaftlich geführten Unternehmens.

Prof. Dr. Damian Miller, Dozent PHTG &
Dr. Hans Weber, Leiter Schulmuseum Mühlebach

Lange waren es die Pfarrer, die den Schulmeister zusammen mit den Dorfvorgesetzten einstellten, ihn leiteten, examinierten, massregelten oder wegschickten. Den aktuellen Typus von Schule und Schulleitung beschrieb die Zürcher Erziehungsdirektorin Regine Aepli 2007 als ein Unternehmen, in dem alle Akteure den Schulbetrieb gestalten, der sich nicht nur auf das Klassenzimmer beschränke.¹

In Büchern zur Geschichte der Volksschule in der Schweiz suchen wir vergebens nach «Schulleitung». Universitäten und Gymnasien werden traditionell von Rektoraten geführt. Die Volksschulen wurden bis vor wenigen Jahren durch die örtlichen Schulbehörden geleitet, deren Mitglieder durch die Wahlberechtigten gewählt werden. Eine wichtige Funktion hatte dabei der für die Finanzen zuständige Schulpfleger. Das durch Wahlen geprägte demokratische Prinzip gehört seit langem zum Wesen der Volksschule; die Schulbürger sind die oberste Instanz.

Pfarrer als Leiter der Kirchenschulen

In der «Schulumfrage auf der Zürcher Landschaft von 1771/1772»² erscheint der Schullehrer weitgehend als sein eigener Herr und Meister – aber nur auf den ersten Blick. Die Umfrage verdeutlicht, wer die Schule leitet und examiniert: der Pfarrer. Unter der Rubrik «Innere Einrichtung des Schulwesens» lautet die vierte Frage zum Lehrer: «Was ist er für ein Mann aussert der Schule? Lässt er sich von dem Herrn Pfarrer bey seinen Schul-Verrichtungen führen? Nimmt er von ihm Unterricht, Rath, Erleichterungs-Mittel an? Was hat Herr Pfarrer etwa für Proben davon?»³ Wie der Lehrer seine Aufgabe erfüllt, überprüft der Pfarrer durch Besuche und Examina: «Wie richtet der Herr Pfarrer seine Schul-Besuche nützlich ein? Was hat er da für Anlass, auf den Schulmeister und auf die Kinder zu wirken?»⁴ Eine Form der Schulleitung bestand in Frauenfeld in überraschenden Schulbesuchen: «Er [der Pfarrer] kommt unerwartet in die schul; da also schulmeister und kinder jederzeit auf guter hut stehen

In seinem Bild von 1858 zeigt uns der Historienmaler Adolf Menzel, wie er sich die Visitation einer Dorfschule durch den Preussenkönig Friedrich Wilhelm I. (1688 – 1740) vorstellt. Neben einer schlagkräftigen Armee und einer effizienten Verwaltung war dem König der Ausbau der Volksschule ein grosses Anliegen. Der Maler vergass freilich, dass zu Beginn des 18. Jahrhunderts noch keine Schiefertafeln in Gebrauch waren. (Schiffler Horst und Winkler Rolf: «Tausend Jahre Schule». Eine Kulturgeschichte des Lernens in Bildern. Belser Verlag, Stuttgart und Zürich, 6. Auflage 1999, S. 86)



müssen.»⁵ Pfarrer Felix Waser in Bischofszell war mit seinen Lehrern zufrieden: «Sie sind alle rechte männer, über deren auf-führung nichts zu klagen ist.»⁶ Dennoch scheinen sie der Leitung zu bedürfen, denn auf die Frage «Lässt er sich von dem pf[arre]r führen etc.?» antwortet Waser: «Wenn der pf[arre]r zu gegen ist, ich sehe aber wohl, dass es bey einigen in der zwischenzeit nicht all zu genau müsse befolget worden seyn, denn wenn sie jezt das ihnen vorher empfohlene thun wollen [...]»⁷ Die Volksweisheit: Ist die Katze aus dem Haus, dann tanzt die Maus, erfährt hier eine Bestätigung...

«Er kommt unerwartet in die schul; da also schulmeister und kinder jederzeit auf guter hut stehen müssen.»

Schulleitung in der Helvetik

Die Helvetische Verfassung postulierte die Trennung von Kirche und Staat, erklärte das Bildungswesen zur Staatsaufgabe und entzog der Kirche ihren bestimmenden Einfluss. Als Zwischenlösung bis zum Erlass des Unterrichtsgesetzes, das allerdings wegen der schwierigen Zeitumstände nie in Kraft trat, sollten nach einem Dekret von Bildungsminister Philipp Albert Stapfer in den Kantonen Erziehungsräte die Leitung der Schulen übernehmen. Obwohl diese eigentlich aus weltlichen Herren zusammengesetzt sein sollten, spielten die Pfarrer nach wie vor eine wichtige Rolle. Im Thurgau war dies der zum Sekretär des Erziehungsrates bestimmte Frauenfelder Pfarrer Johann Melchior Sulzberger (1761 bis 1841), der das thurgauische Schulwesen während dreier Jahrzehnte massgeblich beeinflusste. Als eine der ersten Amtshandlungen ernannte



der Erziehungsrat für jeden Bezirk einen Schulinspektor. Unter diesen waren mehrere Pfarrer. Zudem war es schwierig, genügend pädagogisch geschulte und interessierte Männer zu rekrutieren, da Stapfer für diese «uneigennützigen Patriotismus und aufgeklärte, unermüdete Tätigkeit» verlangte, aber nur Barauslagen zu entschädigen bereit war.⁸ Während der Helvetik änderte sich im Schulwesen kaum etwas. Die geplanten Reformen blieben auf dem Papier und wurden erst drei Jahrzehnte und zum Teil noch später umgesetzt. Im souveränen Kanton Thurgau nach 1803 hatte ein zwölfköpfiger Schulrat unter dem Präsidium von Regierungsrat Hanhart die Aufsicht über das Schulwesen. Ausführendes Organ, mit dem Titel eines Schuldirektors, war der oben erwähnte Pfarrer Johann Melchior Sulzberger. Nach einem Dekret von 1810 hatte jede Kirchgemeinde mindestens eine Alltags- und eine Repetierschule zu führen. Der Ortspfarrer und die fünf Wahlmänner der Gemeinde amtierten als Schulbehörde mit Aufsichtspflicht. In der Zeit der Restauration nach 1815 unterstanden die Schulen je nach Konfession der Gegend einem evangelischen und einem katholischen Administrativrat, was mit Rückschritten verbunden war. So verzichtete die evangelische Behörde aus finanziellen Gründen auf die Schulinspektion und die Lehrerbildungskurse.⁹

Schulaufsicht im Unterrichtsgesetz von 1833¹⁰

Die liberale Kantonsverfassung von 1831 machte die Schule definitiv zur Staatsaufgabe und übertrug die Oberaufsicht einem neunköpfigen Erziehungsrat. Das Gesetz von 1833 regelte die Schulaufsicht in §32 bis §36. In jedem Bezirk wurde, «unter billiger Berücksichtigung der (konfessionellen) Parität, eine Inspektionskommission von drei bis fünf Mitgliedern bestellt; durch welche jede Schule in bestimmten Zeiträumen untersucht, Fleiss und Tüchtigkeit des Lehrers, so wie die Amtstreue der Vorsteher der Schulen geprüft werden.» Die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften wurde durch die Schulbehörde kontrolliert. Dazu



Die Karikatur von 1825 zeigt das oft harte Los der Schulmeister im 18. und frühen 19. Jahrhundert. Der beliebte Pfarrer ist der Vorgesetzte des Lehrers und hat die Schule regelmässig zu visitieren. Um das Familieneinkommen aufzubessern, übt der Lehrer nebenbei noch das Schusterhandwerk aus und betreibt zusätzlich eine kleine Landwirtschaft. Weil die Wohnstube meist als Schulzimmer zu dienen hatte, ist auch das Familienleben in den Unterricht einbezogen. Schliesslich finden sich auch noch Anspielungen auf die damals üblichen Strafmethode.

hatte jede Woche mindestens ein Mitglied der Schulbehörde einen Schulbesuch zu machen und diesen mit einem Eintrag ins Schultagebuch zu dokumentieren. Bei wichtigen Schulanlässen hatten immer alle Behördemitglieder anwesend zu sein. Der Ortspfarrer war der «spezielle Aufseher der Schulen seines Kirchsprengels» und sollte dafür sorgen, dass Schulbehörde, Lehrer und Eltern die gesetzlichen Vorschriften beachteten. Nützten seine Rügen nichts, verfügte er allerdings über keine Strafkompetenzen, sondern hatte seine Beobachtungen dem Inspektorat zu melden. Im Unterrichtsgesetz von 1875 wurden die Aufsichtspflichten der Schulbehörden wesentlich detaillierter aufgeführt, statt jede Woche hatten sie nur noch jeden Monat einen Schulbesuch abzustatten, und der Pfarrer als «spezieller Aufseher» hatte ausgedient. Der Staat überprüfte die Schulen und ihre Behörden durch vom Regierungsrat ernannte Inspektoren. An dieser Regelung der Schulaufsicht änderte sich bis gegen Ende des 20. Jahrhunderts nichts Grundsätzliches. Immerhin etablierte sich mit der Zeit in den meisten Schulen als Bindeglied zwischen Lehrerschaft und Behörde ein sogenannter Schulvorstand. Dieser wurde von der Lehrerschaft bestimmt, übernahm einige der ursprünglich von der Behörde zu erledigenden Aufgaben und durfte als Vertreter des Kollegiums an den Sitzungen der Schulbehörde teilnehmen. Wahl, Amtsdauer und Aufgabenbereich waren an den Schulen unterschiedlich geregelt. Seine Stellung als «primus inter pares» war nicht immer

einfach und wurde dort, wo die Funktion turnusgemäss im Kollegium wechselte, oft als Belastung empfunden. Einige Aufgaben des Schulvorstandes gehören heute zum Pflichtenheft der Schulleiter.

Schulleitungen und Teilautonomie der Schulen ab 1995

Schulleitungen im heutigen Sinne begannen sich in der Schweiz zuerst im Kanton Zürich ab 1995 in Zusammenhang mit der Einführung der «Teilautonomen Volksschule TaV» zu etablieren. Damit sollte eine Trennung zwischen strategischer und operativer Schulführung vollzogen werden. In Zürich war es Erziehungsdirektor Ernst Buschor, der mit der Einführung des «New Public Managements» für Schulleitungen warb. Aus dem Kreis der Lehrpersonen waren ob seiner zugespitzten Rhetorik mit dem Wortschatz von Management und Marktwirtschaft vornehmlich kritische Töne zu vernehmen.¹¹ Die mehrheitlich positiven Stimmen aus den Versuchsschulen vermochten die Skepsis zu mildern. Die Einfügung einer Hierarchiestufe zwischen Lehrpersonen im Kollegium selbst und den Schulbehörden führte an einigen Orten zu erheblichen Verwerfungen. Wichtig war etwa die Frage: Ist mein Semikollege, der jetzt Schulleiter ist, immer noch mein Kollege?¹² Weitere Fragen sind noch immer umstritten: Sollen Schulleitungen unterrichten oder können «Systemfremde» ohne pädagogischen Hintergrund Schulen leiten?¹³ Im Thurgau regeln die Paragraphen 53 bis 57 des Volksschulgesetzes¹⁴ die Aufgaben der Schulleitung. Inzwischen sind Schulleitungen in den Volksschulen implementiert, die Konsolidierung wird, wie man der Thurgauer Zeitung entnehmen konnte, allerdings noch etwas Zeit beanspruchen.¹⁵

ANMERKUNGEN

- ¹ Vgl. Lengwiler, M., Rothenbühler, V. & Ivedi, C. (2007). Schule macht Geschichte. 175 Jahre Volksschule im Kanton Zürich 1832-2007. Vgl. S. 288
- ² Tröhler, D. & Schwab, A. (Hrsg.) (2006). Volksschule im 18. Jahrhundert. Die Schulumfrage auf der Zürcher Landschaft in den Jahren 1771/1772. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt. Vgl. S. 99ff.
- ³ Ebd. S. 100
- ⁴ Ebd. 102
- ⁵ StAZH A 313 (Faszikel 3, Nr. 60)
- ⁶ StAZH A 313 (Faszikel 3, Nr. 53-54)
- ⁷ Ebd.
- ⁸ Schwarz, R. (1994). Schule und Erziehung. In Schoop, A. u.a. (Hrsg.). Geschichte des Thurgaus Bd. 3, Sachgebiete II. Frauenfeld Huber, 1994. Vgl. S. 117 f.
- ⁹ Ebd. S. 118ff.
- ¹⁰ Der Abschnitt stützt sich auf StA TG, Schulgesetze von 1833 und 1875
- ¹¹ Vgl. Lengwiler, M., Rothenbühler, V. & Ivedi, C. (2007). Schule macht Geschichte. 175 Jahre Volksschule im Kanton Zürich 1832-2007. Vgl. S. 264f.
- ¹² Vgl. ebd. S. 265
- ¹³ Thurgauer Zeitung, 5. Februar 2013
- ¹⁴ RB 411.11 – Gesetz über die Volksschule vom 29.08.2007, in Kraft seit: 01.01.2008
- ¹⁵ Thurgauer Zeitung, 19. September 2013



UNTERRICHT

Vom guten Moment – Didaktik der Basisstufe

Die Lehrerin, Heilpädagogin und Psychologin Patricia Büchel legt in jeder Beziehung ein aussergewöhnliches Buch zur Basisstufe vor. Nimmt man es in die Hand, begeistern schon die äussere Erscheinung und die gediegene Aufmachung des Inhalts. Unglaublich, wie viele tiefgründige Gedanken, Praxisbeispiele, Impulse, Aspekte, Lektionsbeispiele und Hilfestellungen die Autorin zusammengetragen hat! Die Publikation ist derart gehaltvoll, dass wir sie nachdrücklich zum Erwerb empfehlen. Ein Wermutstropfen sei erwähnt: Wir vermissen Illustrationen und Fotos aus dem Schulalltag, ist es doch stets wertvoll, eigene Überlegungen mit Visualisierungen zu koppeln.

Inhalt

- Grundlagen Basisstufe: Leitideen, Bildungs- und Erziehungsziele, Rahmenbedingungen
- Allgemeine Didaktik zur Basisstufe: Sozial- und Unterrichtsformen, Erfassen, Beurteilen, Evaluation, Vorbereitung des Unterrichts, Zusammenarbeit
- Didaktik der einzelnen Förderbereiche: Selbst-, Sozial- und Sachkompetenz

Patricia Büchel

«Vom guten Moment – Didaktik der Basisstufe»

Eigenverlag; ISBN 978-3-033-03892-9

CHF 39.40

www.vom-guten-moment.ch



Projekt von Joseph Kosuth «Denn nur als ästhetisches Phänomen...»

© Kunstmuseum Thurgau

Joseph Kosuth (*1945) gehört zu den Pionieren der Konzeptkunst. In den Sechzigerjahren des letzten Jahrhunderts untersuchte er zusammen mit einigen seiner Kollegen grundlegend die Funktion der Kunst und ihrer Mittel. Er führte die Sprache als wichtiges Ausdrucksmittel der Kunst ein und beschäftigt sich in seinen Kunstwerken mit der Produktion von Bedeutung. Bis Ende März stehen mit der Sammlungspräsentation «Konstellation 6. Begriffe – Räume – Prozesse» zudem weitere künstlerische Positionen zur Verfügung, um mit Schulklassen dem Begriff Konzeptkunst vertieft nachzugehen.

KUNSTMUSEUM

Joseph Kosuth: Das Dasein und die Welt

In Ergänzung zur «Verstummten Bibliothek» geben ausgewählte Werke aus den Jahren 1965 bis 2013 einen repräsentativen Einblick in die radikale Haltung des amerikanischen Konzeptkünstlers.

Markus Landert, Museumsdirektor und Brigitt Näpflin Dahinden, Museumspädagogin

Der Anlass für die Ausstellung «Joseph Kosuth: Das Dasein und die Welt» ist ein höchst erfreulicher. Der Künstler schenkte dem Kunstmuseum Thurgau eines seiner Werke! Es besteht aus einem Zitat von Friedrich Nietzsche, das als Neonschrift realisiert wurde. Die leuchtende Schrift verweist gut sichtbar auf die heutige Nutzung des ehemaligen Klosters auch als Kunstmuseum und das Spannungsfeld zwischen Vergangenheit und Gegenwart. Schenkung und Ausstellung finden nicht per Zufall in Ittingen statt. Das Kunstmuseum Thurgau ist seit 2006 im Besitz eines der bedeutendsten Werke von Joseph Kosuth. Damals konnte die 1999 erstellte Installation «Eine verstummte Bibliothek» für das Museum erworben werden. Dieses Werk nimmt den gesamten Boden des ehemaligen Weinkellers ein und thematisiert auf überraschende Art und Weise nicht nur die Ordnung des Wissens, sondern auch Entstehung und Verlust von Bedeutung. Das neue Werk besteht aus dem Zitat «Denn nur als ästhetisches Phänomen ist das Dasein und die Welt ewig gerechtfertigt» von Friedrich Nietzsche. Der Satz ist dem 1872 herausgegebenen Buch «Die Geburt der Tragödie» entnommen. In diesem Text entwickelte der junge Philosoph seine Theorien von der Entstehung und dem Niedergang der griechischen Tragödie. Teil seiner Ausführungen

sind grundsätzliche Erörterungen über die Funktion von Ästhetik und Kultur in der Gesellschaft. Nietzsche entwickelt dabei die Vorstellung einer bipolaren Spannung zwischen dem dionysischen und dem apollinischen Prinzip, was sich in der Musik und im Bildnerischen manifestiert. Alles Dasein, und damit die ganze Welt, lässt sich nur aus dem Spannungsfeld dieser beiden Pole verstehen und rechtfertigen. Mit der kommentarlosen Positionierung dieses Zitats auf der Fassade eines Klosters provoziert Joseph Kosuth eine ganze Reihe von Fragen: Was genau meint dieser Satz von Friedrich Nietzsche, der aus dem Kontext des Buchs herausgelöst interpretationsbedürftig wird? Welche Gültigkeit hat die Aussage heute? Was sagt der Satz aus zur Situation der Kartause Ittingen und zum Kunstmuseum? Was verstehen wir heute unter einem «ästhetischen Phänomen»? Welche Beziehung besteht zwischen dem Ästhetischen, dem Dasein und der Welt? Joseph Kosuth bezieht keine Position zu diesen Fragen. Durch die Inszenierung des Zitats an der Museumsfassade verschiebt der Künstler die Auseinandersetzung mit diesen Fragen vielmehr in den öffentlichen Raum: Alle Besucherinnen und Besucher der Kartause sind angesprochen.

INFORMATIONEN

Ausstellung im Kunstmuseum Thurgau bis 24. August 2014

Angebot für Schulen

Ob zur Annäherung an zeitgenössische Kunst oder für eine Begegnungen mit den Klassikern des Kunstmuseums wie Adolf Dietrich, Helen Dahm oder Carl Roesch: wir stellen gerne das passende und stufengerechte Programm zusammen. Kontakt und Beratung: Brigitt Näpflin, Tel. 058 345 10 71 oder brigitt.naepflin@tg.ch

Kosten: Führungen, Workshops oder ganze Erlebnistage kosten CHF 100.– pro Halbtage. Das Kulturamt Thurgau bezahlt die Hälfte an die Reise und den Museumsbesuch www.kulturamt.tg.ch > Kulturförderung > Angebot für Schulen > Antragsformular



Wildapfel (ca. 3'000 v. Chr.) und Wintergoldparmäne (Anfang 20. Jahrhundert).



Foto: Daniel Steiner, Amt für Archäologie Thurgau

NATURMUSEUM

Der Apfel ist Thema der neuen Ausstellung im Naturmuseum

Der Apfel gilt als König der Früchte. Ab 9. Mai 2014 ermöglicht die neue Sonderausstellung im Naturmuseum Thurgau Einblick in die Vielfalt des Apfels. Für Lehrpersonen gibt es einen Einführungsabend und Unterlagen für den Ausstellungsbesuch mit der Klasse. Führungen sind für alle Schulstufen möglich.

Hannes Geisser, Naturmuseum Thurgau

Es genügt, einen Apfel in die Hand zu nehmen. Form und Beschaffenheit seiner Oberfläche, Farbe und Duft wecken augenblicklich Bilder in uns. Heute ist der Apfel allerdings ein wenig beachtetes Alltagsprodukt. Im Supermarkt kämpft eine Handvoll Sorten neben Bananen, Kiwis und anderen exotischen Früchten um die Aufmerksamkeit der Konsumentinnen und Konsumenten. Nur wenige der angebotenen Apfelsorten stammen aus der Schweiz, geschweige denn aus dem Thurgau. Stetig werden neue Sorten gezüchtet, gleichzeitig geraten alte, besonders geschmacksstarke oder schädlingsresistente Sorten in Vergessenheit. Doch der Apfel ist mehr als nur eine Frucht: Seine Verwendung als Lebensmittel ist vielfältig, ein Apfelbaum ist Lebensraum für Tiere und Pflanzen, Obstgär-

ten sind prägende Landschaftselemente und vielgestaltig ist die Verwendung des Apfels als kulturelles Symbol.

Die Vielfalt des Apfels kennenlernen

Der Apfel ist ein Alltagsprodukt, über dessen Genussqualität, Bedeutung, Geschichte, Sorten und vielfältige Verarbeitung heute kaum mehr nachgedacht wird. Woher kommt er? Wie viele Sorten gibt es? Welche Tierarten nutzen ihn oder leben in seiner Umgebung? Welche Bedeutung hat er in Kunst, Musik oder Literatur? Präparate und Modelle, Film- und Hörstationen beleuchten den König der Früchte von ganz unterschiedlichen Seiten. Im kleinen Labor lässt sich der Apfel selbst erforschen. In der Ausstellung «Der Apfel» lässt sich die überraschende Vielfalt des Themas erleben und erfahren. Und natürlich winkt am Ende des Ausstellungsbesuchs zur Belohnung ein Apfel zum reinbeissen. Die Ausstellung «Der Apfel» ist ab 9. Mai bis 26. Oktober 2014 im Naturmuseum Thurgau in Frauenfeld zu sehen.

INFORMATIONEN

Einführungsabend und Begleitunterlagen

In Zusammenarbeit mit der WBK PHTG findet für Lehrpersonen am **Mittwoch, 7. Mai 2014 von 17:15 bis 19:15 Uhr ein Einführungsabend** in die Ausstellung statt (WBK-Kursnummer 14.21.603.F).

Anmeldungen nimmt die WBK bis 24. März 2014 entgegen. Ausstellungsbesuche mit Schulklassen sind von Dienstag bis Freitag von 8:00 bis 10:00 oder von 10:00 bis 12:00 Uhr möglich, der Eintritt ist frei. Auf Wunsch sind stufengerechte Führungen möglich. Eine kostet CHF 80.–, das Ausstellungs-dossier für Lehrpersonen CHF 10.–.

www.phtg.ch > Angebote der Museen

KULTURAGENDA

Februar – März 2014

Datum	Museum	Veranstaltung
Donnerstag, 27. Februar 2014 12:30 – 13:00 Uhr	Historisches Museum Thurgau	«Die Botschaft des Ofens – Der Kachelofen im Gerichtssaal» Museumshäppli – Kurzführung über Mittag mit Margrit Früh, Kunsthistorikerin Eintritt frei
Mittwoch, 12. März 2014 14:00 – 16:00 Uhr	Historisches Museum Thurgau	Zeitreiseworkshop: Unterwegs als Zeitdetektive für Kinder von 9 bis 12 Jahren Anmeldung unter www.museum-fuer-kinder.tg.ch ; 058 345 73 80 Eintritt CHF 7.–
Donnerstag, 20. März 2014 18:00 Uhr	Historisches Museum Thurgau	Abendvortrag: Der Kampf gegen die Tuberkulose im Wandel der Zeit – Die Thurgauisch-Schaffhausische Höhenklinik mit Sunjoy Mathieu, Historikerin Eintritt frei
Donnerstag, 27. März 2014 12:30 – 13:00 Uhr	Historisches Museum Thurgau	«Alles Gold oder was? Mitra und Abtsstab werden restauriert» Museumshäppli – Kurzführung über Mittag mit Hans-Joachim Bleier, Silberschmiedemeister und Metallrestaurator Eintritt frei

VSLTG

Quo vadis, Schulbehörde? Ein visionärer Denkanstoss

Der Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Thurgau (VSLTG) beleuchtet hier im Sinne einer Carte blanche einen Aspekt des Fokus-Themas: Die Schnittstelle zwischen Schulleitung und Schulbehörde.

Die folgenden Gedanken drängten anlässlich eines Interviews zum aktuellen Schulblatt-Fokus an die Oberfläche. Sie basieren auf Erkenntnissen aus der Vorstandsarbeit des Verbandes Schulleiterinnen und Schulleiter TG, aus interkantonalen und kantonalen Konferenzen, aus Führungsliteratur und letztlich auch aus individuellen Aussagen, welche aber in ihrer Gesamtheit Bedeutung erhalten.

Grundlage

Die Schulleitungen wurden im Thurgau vor rund zehn Jahren eingeführt. Evaluationsergebnisse belegen, dass sich Schulleitungen positiv und wertschöpfend auf die Schule und deren Umfeld auswirken. Trotzdem bestehen Problemfelder, welche es auf verschiedenen Ebenen in nächster Zukunft anzugehen gilt.

Aufgaben

Schulleiterinnen und Schulleiter sind verantwortlich für die organisatorische, pädagogische und personelle Führung von Schulen. Das Positionspapier Schulleitung formuliert das Berufsverständnis und klärt die Rollen der lokalen Schulbehörden, der Schulleitungen und der Lehrpersonen.

Systemische Wirkung

Der Vorstand des VSLTG interpretiert die aktuellen Wirkungsdiagnosen der Schulleitungen grundsätzlich als Wirkungen nach innen. Das heisst, dass sich Kompetenzen in den Schulen neu geordnet und Zuständigkeiten infolgedessen entsprechend geklärt haben. Dies hatte einen eigentlichen Changeprozess zur Folge, der nicht überall schmerzfrei verlief. Lehrpersonen

stellten fest, dass sich ihr Berufsbild wandelte. Auch die kantonale Schulaufsicht übernahm eine völlig neue Rolle. Der Vorstand des VSLTG stellt nun fest, dass sich in zwei wichtigen Bereichen der angesprochene Prozess nicht oder nur ungenügend abbildet. Dem VSLTG geht es insbesondere um die lokalen Behördenstrukturen sowie die kantonale Gesetzes- und Verordnungslage. Beide haben unseres Erachtens mit den Entwicklungen auf Schulleitungsebene nicht Schritt gehalten.

Strategieebene

Einerseits geben die kantonalen Instanzen (DEK, AV) eine Strategie vor, aber auch die vom Volk gewählte lokale Behörde, zu meist eine Laienbehörde, übernimmt ebenfalls gemäss Gesetz und Verordnung eine Strategiefunktion. Diese einander in bestimmten Bereichen nachgelagerten Ebenen bewirken, dass die lokale Behörde im Sinne eines «Durchlauferhitzers» kantonale Aufträge an die Schulleitung durchwinkt, allenfalls diese mit gut gemeinter Motivation selbst bearbeitet und damit in die Kompetenzen der operativen Ebene eingreift. Es gibt Fälle, in denen die Schulleitung beauftragt wird, zu Händen der Behörde ein Konzept zu erstellen, welches von dieser genehmigt und dann der Schulleitung zur Umsetzung zurückgegeben wird. Solche Abläufe bergen selbstredend einiges an Zündstoff.

Eine weitere Problemstellung bietet sich den Schulleitenden alle vier Jahre. Neuwahlen gehen meist überein mit Abgängen erfahrener Behördenmitglieder. Wenn nun neben der Präsidentin oder dem Präsidenten mehrere erfahrene Mitglieder die Behörde verlassen, so wird der Schulleitung quasi übers Wochenende eine neue Führungsstruktur übergestülpt. Kulturwandel, Verunsicherung, Mehrbelastungen, Ressourcenverschleiss aufgrund unnötiger Änderungen sind die Folge. Für den VSLTG bedeuten diese Aussagen, dass die lokale Führungsstrategie zu personenbezogen sein kann. Nicht wenige Schulleitungen entscheiden sich, die Schule in genau diesen Momenten zu verlassen. So kommt neben der Einarbeitung einer unerfahrenen Behörde noch die herausfordernde Suche nach einer neuen Schulleitung hinzu. Der VSLTG meint, dass in dieser Situation die Schule nur verlieren kann.

Diese Problemstellungen gäbe es nicht, wenn die strategischen und operativen Führungsebenen konsequent in Recht und Gesetz, wie auch in der lokalen politischen Umsetzung gelebt würden.



Harald Stoller, Schulleiter in Müllheim

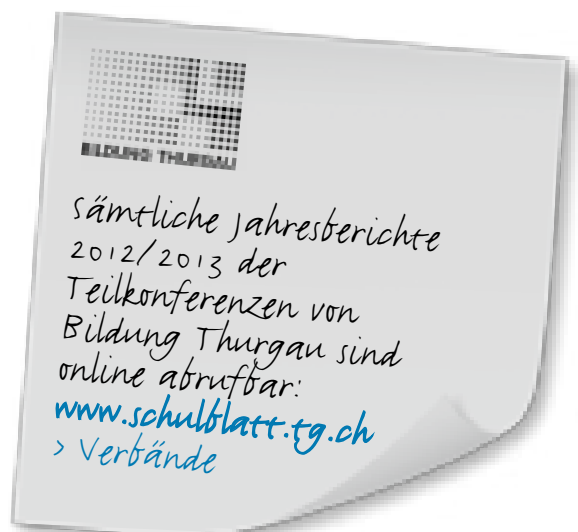
Dies heisst für den VSLTG konkret:

1. Die Schulgemeinden benötigen eine bestimmte Grösse, damit überhaupt eine Strategiearbeit möglich ist.
2. Diese Grösse ist mit Fusionen, aktuell auf den Gebieten der Sekundarschulgemeinden zu Volksschulgemeinden, zu erreichen.
3. Solche Strukturen ermöglichen die Einführung von Rektoratssystemen. Ein Rektor führt als vorgesetzter Schulleiter alle Schulleiter in der Schulgemeinde. So ist eine konsequente Trennung der Ebenen und die einheitliche Führung über die gesamte Volksschule garantiert.
4. Ein weiterer positiver Aspekt entsteht durch höhere Schulleitungspensen, welche die Bewältigung dieser herausfordernden Arbeit überhaupt ermöglichen. Schulleitungspensen unter 60% gehören der Vergangenheit an.
5. Eine bessere Vernetzung der Behörde innerhalb der politischen Gemeinde durch die Reduktion der Zahl öffentlicher Körperschaften ermöglicht eine Strategiegebung auf breiterer Basis.
6. Durch grössere Strukturen entstehen somit attraktivere Präsidiumspensen. Die Auswahl geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten wird so grösser. Eine Professionalisierung der Behördenarbeit wäre die Folge.
7. Behördengeleitete Schulen widersprechen der Gewaltentrennung und sind somit systemfremd.

Fazit

Die Schulen haben sich entwickelt, nun sind die Schulgemeinden und damit auch der kantonale Gesetzgeber in der Pflicht. Schweizweit gibt es verschiedene Kantone, welche diesen Changeprozess eingeleitet oder bereits erfolgreich hinter sich gebracht haben.

VSLTG, der Vorstand

**INFORMATIONEN****Positionspapier VSLCH – Konklusion**

Je nach Organisationsstruktur und kantonspolitischen Rahmenbedingungen sind die Aufgaben und Kompetenzen von Schulleitenden enger oder weiter gefasst. Sie sind dafür zuständig, dass ihre Schule ein pädagogisches Profil entwickelt. Gemeinsam mit dem Lehrerkollegium setzen sie längerfristige strategische Ziele fest, erstellen z.B. Leitbild, Betriebskonzept und Schulprogramm und setzen diese um. Sie sorgen für ein gutes Schulklima und für nachhaltig lösungsorientierten Umgang mit Konflikten, etwa bei disziplinarischen, Sucht- oder Gewaltproblemen.

Ausserdem sind sie für die Sicherung und Entwicklung der Qualität ihrer Schule verantwortlich, wobei sie sowohl die Bedürfnisse der Schulbehörden als auch diejenigen von Lehrpersonen, Eltern, Schülerinnen und Schülern berücksichtigen. Hierzu erarbeiten sie z.B. Konzepte zur Prozess- und Selbstevaluation. Bei der Erarbeitung von Zielsetzungen beziehen sie die neusten Ergebnisse der Bildungsforschung mit ein. Eine Schulleitung führt ihre Mitarbeitenden, fördert und unterstützt diese. Sie plant den Personalbestand und hilft mit bei der Rekrutierung. Sie beurteilt, führt Gespräche und vereinbart Ziele. Grosses Gewicht hat dabei die Personal- und Teamentwicklung. Eine wichtige Rolle spielt die Schulorganisation. Schulleitende koordinieren z.B. die Administration und den Hausdienst, erheben die Betriebsdaten und erstellen das Jahresbudget. Sie teilen Klassen und Pensen zu, planen die Stundenpläne, organisieren gemeinsame Schulanlässe und kümmern sich um die Infrastruktur. Schulleitende vertreten ihre Schule nach aussen. Durch eine angemessene Informationspolitik pflegen sie die Zusammenarbeit und Kommunikation mit Eltern bzw. Erziehungsberechtigten, Schulpflege und Behörde, Fachleuten wie Schulpsychologen und -psychologinnen, Schulärztinnen und -ärzten oder Berufsberaterinnen und -beratern sowie mit den Medien.

Download: www.vslch.ch

Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

Franz Signer war Lehrer und ist heute Schulleiter. Erstes sieht er als Bedingung für zweites, weil auch das beste Ausbildungsmodul für Schulleiter niemals jenen Pulsschlag vermitteln kann, den nur kennt, wer selbst schon vor einer Klasse gestanden ist.

Kathrin Zellweger

Er hatte immer betont: Schulleiter werden, ja. Aber nie im Schulhaus, wo ich Lehrer war! Und genau das hat er getan. Warum ist Franz Signer wortbrüchig geworden? Das kam so: In der «Weitsicht» in Märstetten, wo er als Sekundarlehrer tätig war, übernahm er interimistisch die Funktion des Schulleiters. Noch während dieses einjährigen Interregnums ermunterten ihn seine 20 Lehrerkolleginnen und -kollegen, sich um diese Stelle zu bewerben. «Das war schmeichelhaft, aber ich musste mir auch überlegen: Was steckt dahinter? Traut mir das Lehrerteam die Aufgabe zu? Oder spekulieren sie darauf, dass ich ihnen aus Loyalität nicht wehtun werde? Ich merkte, dass es ihnen um Kontinuität ging.»

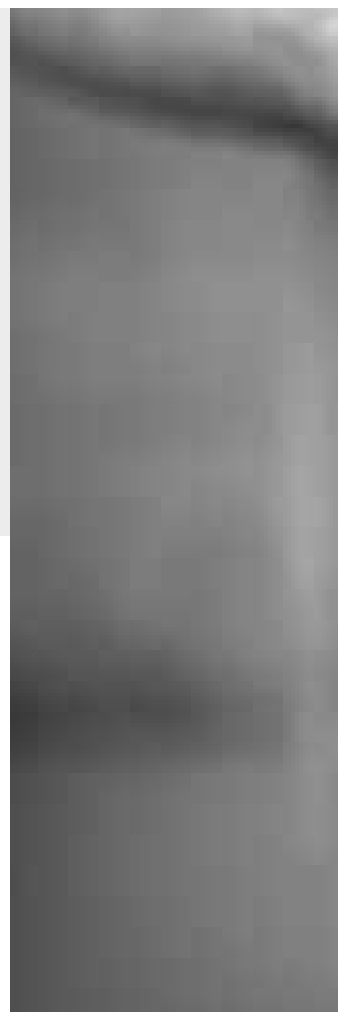
Signers Start in Märstetten liegt über ein Jahr zurück. Seither fand er mehrfach bestätigt, was er immer vertreten hatte: «Wer selbst nie an der Schulfront stand, hat in dieser Funktion nicht nur einen schweren Stand gegenüber dem Lehrerteam; es fehlt dieser Person auch das Augenmass, was eingefordert werden kann. Ich als Lehrer hätte auch meine Mühe mit einem Schulleiter, der bloss theoretisch weiss, wie man sich vor einer Klasse fühlt.» Nicht nur deshalb hat Signer in der «Weitsicht» ein Teilpensum als Lehrer behalten. Einen weiteren Vorteil sieht er darin, dass er, da räumlich und zeitlich die ganze Woche präsent, immer zur Stelle ist, wenn ihn jemand braucht. Zu Signers Pflichten gehören vier Führungsbereiche, der pädagogische, personelle, finanzielle und administrative. Das Führen der Men-

schen ist ihm das Wichtigste. «Man läuft immer Gefahr, im administrativen Wust zu ertrinken, und vernachlässigt die personellen Fragen, was sich umgehend rächt.» Daher nimmt er sich für Unterrichtsbesuche und Mitarbeitergespräche viel Zeit. Lehrpersonen hätten ein Anrecht auf differenzierte Rückmeldungen zu ihrem Unterricht. Ihren Anliegen und manchmal auch Sorgen will er Beachtung schenken. Stehen beispielsweise schwierige Elterngespräche an, kann mit seiner Unterstützung gerechnet werden. «Ich behaupte von mir, ein gewisses Talent zu haben, um angespannte Situationen zu entschärfen.»

Führen heisst für ihn hauptsächlich: Ich begegne meinen Untergebenen mit Interesse und Wertschätzung und lasse sie da und dort auch mitentscheiden. Diesem zweiten Aspekt ist er in seiner Abschlussarbeit für die Schulleiterausbildung vertieft nachgegangen. Sein Fazit: «Mitsprache macht dann Sinn, wenn es um die Kernaufgaben der Lehrpersonen geht oder sie von

PORTRÄT

Franz Signer, 1974, schloss 2001 an der PHSG sein Sekundarlehrerstudium (sprachl.-hist. Richtung) ab und arbeitete danach als Sekundarlehrer E an der ehemaligen Oberstufe in Bürglen; 2004 wechselte er zur Sekundarschulgemeinde Weinfelden, für die er seither am Sekundarschulzentrum Weitsicht, Märstetten, tätig ist. Vor rund anderthalb Jahren wurde er dort zum Schulleiter gewählt (50 % SL und 50 % Lehrer mit Spezialaufgaben). – Er lebt mit seiner Frau und den drei Töchtern in Märstetten.



einem Entscheid wirklich betroffen sind. Anderes jedoch soll schnell und effizient entschieden werden.» Letztlich sei vieles in der Personalführung eine Frage des gegenseitigen Vertrauens und Wohlwollens. «Wie ich führe und wie ich eine Organisation leite, hat weitgehend mit meinem Menschenbild zu tun.» Und zum Signer'schen Menschenbild gehört, dass er annimmt, dass jede Lehrperson das Beste geben will. Daher hält er nichts vom Grundsatz: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Bei ihm steht das Vertrauen an erster Stelle, gefolgt vom Willen, Versäumnisse oder latente Schwierigkeiten sofort anzusprechen und dafür eine Lösung zu suchen. So hält er es auch bei organisatorischen Fragen, zum Beispiel bei der sinkenden Schülerzahl. Der 39-Jährige erarbeitet zusammen mit einer schulinternen Steuergruppe ein pädagogisches Konzept, wie diesem Umstand begegnet werden kann. Seine Vorschläge: mit Binnendifferenzierung im Niveauunterricht, mit selbstorganisiertem Lernen und Projektunterricht.

In Signers Pflichtenheft steht zweierlei: Der Schulleiter hat die operative Führung; die Strategie liegt bei der Behörde. In der Umsetzung und Abgrenzung ist die Sache dann komplizierter. Nicht dass er sich schwer täte, dass sich die Behörde aus pädagogischen Laien zusammensetzt, denen er Dinge aus dem Schulalltag verständlich machen muss. «Da mir die Schulgestaltung die liebste Aufgabe ist, liegt es auch in meinem Interesse, dass ich meine Anliegen so vertrete, dass ich die Behörde davon überzeugen kann.» Eines streicht Signer heraus: Auch hier geht es nicht ohne Vertrauen und Wohlwollen.

Von Anfang an wurde ihm beides vom Lehrerteam und der Behörde geschenkt. «Mein Start war auch deshalb relativ einfach, weil meine zwei Vorgänger bereits gute Arbeit geleistet hatten.» Allerdings gibt es Signer zu denken, dass Schulleiter oft schnell wieder ihre Stelle verlassen.

«Wie ich führe und wie ich eine Organisation leite, hat weitgehend mit meinem Menschenbild zu tun.»

Bild: Fabian Stamm





PENSIONIERUNGEN

PMS: Prorektor Georg Leumann tritt in den Ruhestand

Nach über 40-jähriger Tätigkeit für das Seminar Kreuzlingen respektive die PMS ist Georg Leumann in den verdienten Ruhestand getreten.

Von 1965 bis 1970 hat Georg Leumann das Seminar als Schüler durchlaufen. 1973 trat er eine Stelle als Hilfslehrer für Sport an derselben Schule an. Bereits 1974 wurde er vom Regierungsrat zum Hauptlehrer für Sport und Geografie gewählt. Seit 1991 war Georg Leumann Prorektor zunächst am Seminar, später an der PMS.

Während seines langjährigen Wirkens hat Georg Leumann viele Veränderungen der Schule aber auch in der Arbeit selbst erlebt. Man denke nur an die technischen Entwicklungen. Er hat die Diskussion um Nutzen oder Unsinn der Hellraumprojektoren erlebt, heute kann man sich ein Schulzimmer ohne Computer und Beamer kaum mehr vorstellen. Mit Unterrichten begonnen hat Georg Leumann am Seminar, inzwischen gibt es eine PMS und eine PHTG. Er hat erlebt, wie die Schülerzahl 1987 auf 224

gesunken und bis 2003 wieder auf 623 angestiegen ist. Er war an zwei Maturareformen und der Entwicklung der Kunst- und Sportklasse aktiv beteiligt. Zudem war Leumann Mitglied zahlreicher Kommissionen (Schulturnkommission, Synodalvorstand oder Arbeitsgruppe Sekundarstufe I und II, AGSE). Diese wenigen Hinweise zeigen bereits, wie vielfältig das Berufsleben Georg Leumanns war, wie es sich verändert hat und dass er auf eine sehr erfüllende Zeit zurückblicken kann.

Georg Leumann unterrichtete sehr gerne, zuerst vor allem Sport, dann auch noch Geografie, am Schluss nur noch Geografie und Wirtschaft. Während vieler Jahre organisierte er auch die Wirtschaftswoche, wobei es ihm immer wieder gelungen ist, bedeutende Persönlichkeiten an die Schule zu holen, unter anderem zwei Bundesräte. Sein Unterricht war anspruchsvoll, wobei er das, was er von den Schülerinnen und Schülern verlangte – Einsatz, Interesse, Genauigkeit, Zuverlässigkeit – auch vorlebte. Die Schülerinnen und Schüler besuchten seinen Unterricht gerne. In der Schulleitung betreute er unter anderem die Ressorts Jahresplanung, Planung der Aufnahme- und Maturaprüfungen und die AGSE. Er war verantwortlich für die Schulinformatik und betreute die naturwissenschaftlichen Fachgruppen. Dazu kam eine grosse Zahl von weiteren Aufgaben wie die Mitarbeit in der Arbeitsgruppe Berufsmesse oder die Organisation von Lehreranlässen.

Die Schulleitung sowie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der PMS danken Georg Leumann für die grosse Arbeit, die er während vieler Jahre für das Seminar und die PMS geleistet hat.



Bild: Kathrin Bögli

Der Schulleiter

Christoph Sutter, Sekundarlehrer, Moderator und Poet aus Romanshorn, nimmt das Fokus-Thema des Schulblattes in freier, gereimter Form auf und fasst es in eine eigene SchlussVERSION. Dabei geht es darum, einen witzigen, schrägen, spotlichtartigen Gedanken zu setzen. Dieser muss sich nicht mit der Meinung der Amtsleitung oder der Redaktion decken.

www.verse.ch

Als Dirigent der vielen Lehrer,
als Prellbock und Problemabwehrer,
als Komponist der Schulkulturen,
als Architekt der Schulstrukturen,
als Brücke zwischen den Behörden
und Eltern oder Volksbeschwerden,
als Auskunftsstelle, Infopoint,
als Mediator, der vereint,
als visionärer Bildungsmacher,
als Anwalt kluger oder schwacher,
vielleicht auch schräger oder minder
betuchter Eltern sowie Kinder.
Als Lehrerarbeitsplatzgestalter,
als – nicht nur, aber auch – Verwalter,
als guter Mensch mit grossem Herzen
für all die Freuden oder Schmerzen,
als einer, der die Sinne offen
fürs Wünschen hat. Und auch fürs Hoffen!

So steht er da mit ziemlich breiter
und starker Schulter. Der Schulleiter.

Und bringt als Leiter – wie die Leiter –
die Menschen hoch und ... somit weiter.

Doch will er von den vielen Sachen
wohl dies am meisten: Schule machen!

Christoph Sutter

Evangelische Landeskirche des Kantons Thurgau

Die Evangelische Landeskirche ist zuständig für den kirchlichen Religionsunterricht in der Volksschule. Zur Qualitätssicherung suchen wir per August 2014 eine Persönlichkeit für

Aufsicht/Beratung Religionsunterricht (50%)

Diese neu geschaffene Arbeitsstelle ist Teil der Fachstelle Religionsunterricht in Frauenfeld. Der Arbeitsbereich erfordert selbstständiges Arbeiten und zeitliche Flexibilität.

Aufgabengebiet:

- Besuche des Religionsunterrichts im Kanton Thurgau und Überprüfung der Qualität des erteilten Unterrichts
- Beratung der Fachlehrpersonen und der Ressortverantwortlichen der Kirchgemeinden

Anforderungen:

- Ausbildung und Erfahrung im Unterrichtswesen
- Ausbildung und Erfahrung im Bereich Beratung/Coaching
- Erfahrung in der Qualitätsbeurteilung von Schulunterricht
- Verwurzelung im christlichen Glauben und Interesse an theologischen Fragestellungen

Auskunft und Bewerbung:

Detaillbeschreibung: www.evng-tg.ch/tk

Kirchenratspräsident Pfr. Wilfried Bülter, Tel. 052 721 78 56

Kirchenrätin Ruth Pfister, Ressortleiterin Kirche, Kind und Jugend, Tel. 071 411 64 05

Ihre Bewerbungsunterlagen schicken Sie bitte bis am 15. März 2014 an Evang. Landeskirche des Kantons Thurgau, Ruth Pfister, Bankplatz 5, 8500 Frauenfeld, ruth.pfister@evng-tg.ch



Der ideale Ort fürs nächste Klassenlager

Modernes grosses Lagerhaus am Fluss, Billard, Tischfussball, Billard, Tischtennis, Unihockey, Volley- und Basketball, Spielwiese, Menschenfussball, Lagerfeuerstunde u.m. Gratis Spiel- und Sportgeräte.

Ausflugstziele:

Ruinen, Museen, Zoos, Firmen, Bodensee, Velo- und Wanderrouten.

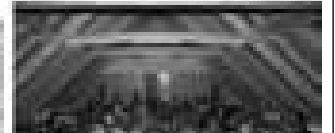
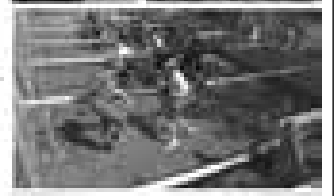
Besondere Angebote:

Abselen, Kletterwand, Führung im Naturschutzgebiet, Teambuildingparcours, Überwindenparcours.

www.camprock.ch

Championatstrasse 2, 8200 Schwarzhofen

8274 823 11 48, info@camprock.ch



Tag der offenen Tür

**Montag, 3. März 2014
ab 13.30 Uhr**

Offene Lehrveranstaltungen, Filme, Informationsstände, Ringvorlesung und Ausstellung „Hören verstehen“

Einblicke in

- Schulische Heilpädagogik
- Heilpädagogische Früherziehung
- Logopädie
- Psychomotoriktherapie
- Gebärdensprachdolmetschen
- Weiterbildung und Dienstleistungen
- Forschung und Entwicklung

Programm

Detaillprogramm ab 1. Februar unter:
www.hfh.ch/agenda

HfH

Interkantonale Hochschule
für Heilpädagogik

Schaffhauserstrasse 239
8057 Zürich

www.hfh.ch

www.interaktiv-lernen.ch

Embru-Werke AG

Rapperswilerstrasse 33

CH-8630 Rüti ZH

+41 55 251 11 11

interaktiv@embru.ch

interaktiv

embru

möbel ein leben lang

Theater St. Gallen

Ab 30. April 2014
in der Lokremise

Pflicht oder Wahrheit

Ein Theaterstück
über den ersten Sex [13+]

von **Stephan Lack**

vom 30. April bis 21. Mai 2014
diverse Schulvorstellungen
Jeweils 10 und 14 Uhr

Kontakt und Buchung
071 242 06 06 | a.schweizer@theatersg.ch | theatersg.ch/mitmachen



MSc FH in Industrial Technologies, Abschluss 2022

Das Technorama ist einer der grössten ausserschulischen Lernorte der Schweiz, nicht nur für clevere Girls. Jetzt das grosse Workshop-Angebot in den neuen Laboren entdecken!

Dienstag bis Sonntag von 10 bis 17 Uhr,
an Feiertagen montags geöffnet.

www.technorama.ch



Evangelische Landeskirche des Kantons Thurgau



Kurze Zusatzausbildung, grosser Nutzen!
Als Lehrperson bekommen Sie die Chance, die

Nachqualifikation für Religionsunterricht

zu erlangen. Der erste Ausbildungsgang startet nach dem Sommerferien 2014 und richtet sich an alle Personen, die im Besitz eines Primarlehrgewisses sind. Mit wenigen Studientagen sind Sie in der Lage, Religionsunterricht in einer evangelischen Kirchengemeinde zu erteilen. Solche Teilzeitpersonen sind besonders attraktiv für Lehrpersonen, die ihre Aufgaben ausweichern oder beruflich wieder einsteigen wollen und an Glaubensfragen interessiert sind. In der Ausbildung lernen Sie den Thurgauer Religionslehrplan, wichtige kirchliche Theorien sowie didaktisch-methodische Elemente der Religionspädagogik und -psychologie kennen. Einige ausgewählte Module des kantonalen Theologiekurses helfen Ihnen, Ihr Wissen zu vertiefen. Die Kosten der Zusatzausbildung übernimmt grösstenteils die Evangelische Landeskirche Thurgau.

Mehr Informationen über Anmeldung auf www.evangelisch-thurgau.ch oder bei Anke Ramöser, Fachstelle Religionsunterricht, Evang. Landeskirche Thurgau, Bankplatz 1, 8500 Frauenfeld, Telefon 052 731 25 04, anke.ramoeser@evangelisch-thurgau.ch.

Kabarett in Kreuzlingen KIK-Festival 2014

Do, 6. Februar Aula Seminar Kreuzlingen
Torsten Sträter SCHWEIZER PREMIERE
«Selbstbeherrschung umständehalber abzugeben»

Fr, 7. Februar Aula Seminar Kreuzlingen
Ohne Rolf «Unferti»

Sa, 8. Februar Aula Seminar Kreuzlingen
Alfred Dorfer «bisjetzt – solo»

Fr, 14. Februar Theater an der Grenze
Sebastian Krämer «Tüpfelhyänen oder die Entmachtung des Üblichen»

Sa, 8. März Theater an der Grenze
Annamateur «Screenshots – ein musikalisches Overheadprojekt»

Do/Fr, 13./14. März Kulturzentrum Dreispitz
Ursus & Nadeschkin «Sechsminuten»

Sa, 15. März Kulturzentrum Dreispitz SCHWEIZER PREMIERE
Martina Schwarzmann «Gscheid gfreid»

Fr, 21. März Kulturzentrum Dreispitz
Mathias Richling «Deutschland to go»

Alle Veranstaltungen beginnen um 20 Uhr.



Kabarett in Kreuzlingen
www.kik-kreuzlingen.ch

Vorverkauf bei ticketportal: 0900 101 102 (CHF 1.19/min. ab Festnetz),
www.ticketportal.com oder **Kreuzlingen Tourismus**,
Sonnenstr. 4, CH-8280 Kreuzlingen, Tel. +41 (0)71 672 38 40



Thurgauer Zeitung

SÜDKURIER

Wir fördern die Bildung!



Bildung ist teuer, doch Data Quest und Letec setzen sich dafür ein, dass Lernende die besten Computer zu möglichst attraktiven Preisen erhalten. Für Kunden aus dem Bildungsbereich bieten wir Rabatte, und zwar bei Sammelbestellungen von Bildungseinrichtungen oder beim Einzelkauf durch Dozenten.



Vorstadt 26
8200 Schaffhausen
Tel. 052 544 15 00



Neugasse 34
9000 St. Gallen
Tel. 071 511 34 90

